

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DIOGO LUIZ BARROS

**CRIAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO BASEADO EM  
METODOLOGIA A3**

CURITIBA  
2016

DIOGO LUIZ BARROS 2016

DIOGO LUIZ BARROS

**APLICAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO BASEADO EM  
METODOLOGIA A3**

Trabalho de Conclusão de Curso de aperfeiçoamento apresentado ao Curso de MBA em Gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná como requisito à obtenção do título de obtenção do grau de Especialista em Gestão Estratégica.

Orientador: Professor Doutor Egon  
Walter Wildauer

CURITIBA

2016

## RESUMO

O presente trabalho visa elaborar o planejamento estratégico para os próximos 03 anos de uma empresa de médio porte do segmento metal mecânico que devido aos fins de confidencialidade é denominada aqui como empresa H, com atuação no ramo automotivo, fundição e usinagem. O objetivo do estudo é fazer com que os colaboradores de diversas áreas estejam cientes do planejamento estratégico da empresa e da importância que cada um tem para que o mesmo ocorra, com isso o colaborador terá toda a base para ter um desempenho mais dedicado a resultados. O problema da falta de integração entre os colaboradores e o planejamento estratégico da empresa foi identificado através de pesquisa não controlada e a análise dos dados foi do tipo qualitativa. A metodologia usada para a construção do planejamento estratégico foi *baseada no conceito de Hoshin Kanri e no desdobramento e construção das metas de A3*, esta metodologia foi escolhida pelo fato de conseguir alinhar os objetivos estratégicos da empresa com as funções de cada um dos colaboradores.

Palavras-Chave: Hoshin Kanri, Planejamento Estratégico, A3, Automotivo, Fundição e Usinagem.

## **ABSTRACT**

The present study aims to develop a strategic plan for the next 03 years of the medium-sized Brazilian company, the company selected works on automotive industry, casting and machining. The main objective is to make the employees from different areas are aware of the company's strategic planning and the importance that each one has. With this aware that employee will have all the basis to have a more dedicated performance to results. The shortage integration between the employees and the company's strategic planning was identified through uncontrolled research and analysis of the data was the qualitative type.

The methodology used for the construction of strategic planning was based on the concept of Hoshin kanri that uses the deployment of goals through the concept of A3, this methodology was chosen because of getting align strategic objectives with the functions of each employee.

Keyword: Hoshin Kanri, Strategic Planning, A3, Automotive, Foundry and Machining.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 01: EVOLUÇÃO DA RECEITA / LUCRO BRUTO EBITDA.....	09
FIGURA 02: MÉTODO HOSHIN KANRI.....	23
FIGURA 03: ATITUDE LEAN.....	24
FIGURA 04: PLANEJAMENTO HOSHIN.....	25
FIGURA 05: DESDOBRAMENTO DE METAS.....	26
FIGURA 06: MODELO DE A3.....	36
FIGURA 07: DISTRIBUIÇÃO DOS A3 POR DEPARTAMENTO.....	37
FIGURA 08: A3 MÃE.....	40
FIGURA 09: A3 COMERCIAL.....	41
FIGURA 10: A3 COMPRAS.....	42
FIGURA 11: A3 FINANCEIRO.....	43
FIGURA 12: A3 ENGENHARIA.....	44
FIGURA 13: A3 LEAN.....	45
FIGURA 14: A3 LOGÍSTICA.....	46
FIGURA 15: A3 PRODUÇÃO.....	47
FIGURA 16: A3 QUALIDADE.....	48
FIGURA 17: A3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	49

## LISTA DE TABELAS

TABELA 01: SETORES DA PESQUISA.....	30
TABELA 02: QUANTIDADES POR SETOR.....	30
TABELA 03: TEMPO DE EMPRESA EM ANOS.....	31
TABELA 04: VOCÊ SABE QUAIS OS PONTOS FORTES E FRACOS DA SUA EMPRESA.....	31
TABELA 05: VOCÊ CONHECE TODAS AS METAS DO SEU DEPARTAMENTO E COMO FAZER PARA ATINGI-LAS.....	32
TABELA 06: VOCÊ CONHECE O PLANO ESTRATÉGICO DA EMPRESA.....	33
TABELA 07: QUANTIDADES POR SETOR.....	50
TABELA 08: TEMPO DE EMPRESA EM ANOS.....	50
TABELA 09: VOCÊ SABE QUAIS OS PONTOS FORTES E FRACOS DA SUA EMPRESA.....	51
TABELA 10: VOCÊ CONHECE TODAS AS METAS DO SEU DEPARTAMENTO E COMO FAZER PARA ATINGI-LAS.....	52
TABELA 11: VOCÊ CONHECE O PLANO ESTRATÉGICO DA EMPRESA.....	52
TABELA 12: VOCÊ ACREDITA QUE SEU DEPARTAMENTO SEGUE NO MELHOR CAMINHO PARA ATINGIR OS OBJETIVOS DA EMPRESA.....	53

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>08</b>
1.1 PROBLEMA	09
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	10
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>11</b>
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	11
2.2 GESTÃO DA QUALIDADE	17
2.3 OBJETIVO ESTRATÉGICO DA EMPRESA	23
2.4 O PLANEJAMENTO HOSHIN - PDCA	25
2.5 DESDOBRAMENTO DE METAS	26
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>27</b>
3.1 MODELO DE PESQUISA	27
3.2 MODELO DE CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO SETORIZADO E DO MODELO DE DESDOBRAMENTO	28
<b>4 PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS</b>	<b>30</b>
4.1 ENTREVISTAS	30
4.2 ANÁLISE DOS DADOS	31
<b>5 CRIAÇÃO DOS A3 POR DEPARTAMENTOS</b>	<b>34</b>
5.1 A3 NA EMPRESA H	34
5.2 CONSTRUÇÃO DOS A3	37
<b>6 SEGUNDA PESQUISA APÓS IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>50</b>
6.1 ENTREVISTAS	50
6.2 ANÁLISE DOS DADOS	51
<b>CONCLUSÕES</b>	<b>54</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>57</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE CONHECIMENTO DE PLANO ESTRATÉGICO VERSÃO 1</b>	<b>59</b>
<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE CONHECIMENTO DE PLANO ESTRATÉGICO VERSÃO 2 – PÓS PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>69</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos a competitividade é um dos temas focos para toda e qualquer empresa que quer se manter viva no mercado, esta situação é gerada pelo fato de que todos os dias novos players de mercado são criados em diversas partes do mundo e outros tantos são obrigados a fechar suas portas. “A concorrência se intensifica ano a ano, abrangendo concorrentes globais ávidos por aumentar vendas em novos mercados, concorrentes on-line em busca de meios econômicos para expandir sua distribuição, marcas próprias e de lojas que oferecem opções de baixo preço” (KOTLER; KELLER, 2013)

Outro fator determinante para o aumento da competitividade é a globalização que fez com que empresas do mundo todo concorram de igual para igual não importando localização e seu país de origem. Em muitos casos as políticas de exportação e importação de alguns países fazem com as empresas tenham mais ou menos competitividade. Com tantos competidores é fato que as empresas têm buscado cada vez mais diferenciais competitivos.

A empresa denominada aqui como “H” começou suas operações em 1980 e atualmente é um importante fornecedor da indústria automotiva, abastecendo tanto montadoras quanto seus sistemistas, além de indústrias de bens de capital e de infraestrutura. Atualmente com quatro unidades industriais no Brasil, atua nas áreas de fundição, usinagem e autopeças. Atende todo o território brasileiro e exporta para mais de 30 países nos cinco continentes.

Empresas atuantes no mercado de fundição e usinagem tem tido aumentos constantes de concorrência e especificamente no mercado brasileiro esta situação é ainda mais crítica, conforme a ABIFA, (2015) o número de empresas com fabricação no Brasil que entraram em crise ou que diminuíram drasticamente seu faturamento é muito alto, apresentando uma queda de produção diária de 1973 toneladas de material fundido por dia, isto representa uma queda de 27,75% da produção diária.

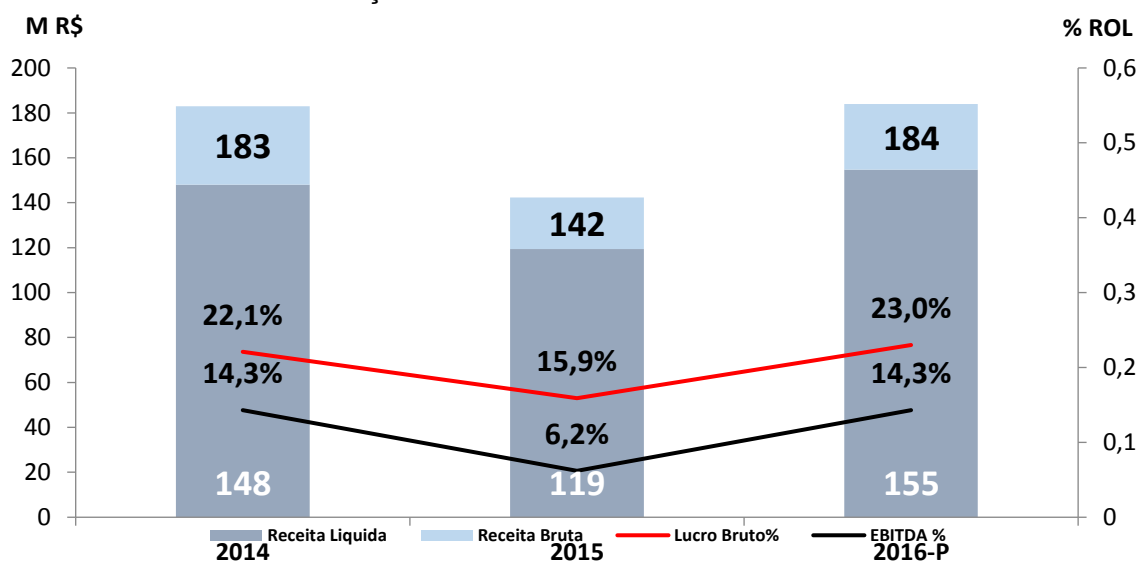
Um dos recursos que as empresas buscam para maximizar sua competitividade é a construção de um planejamento estratégico, que é uma ferramenta muito interessante, pois permite um maior conhecimento da empresa em questão, esta ferramenta contempla uma análise interna e externa da empresa facilitando assim a visualização de falhas.



## 1.1 PROBLEMA

A empresa H teve seus resultados muito afetados no ano de 2015, tendo gerado quedas bruscas de receita e lucro não agradando de forma efetiva os seus acionistas. Devido aos resultados recentes a empresa H vem buscando se reinventar e trazer novas ferramentas de gestão que aumentem a sua competitividade perante o mercado, tais ferramentas são necessárias pois a companhia possui planos de expansão e crescimentos bastante agressivos, em relação aos seus resultados de faturamento líquido nos últimos a evolução pode ser observada na (FIGURA 01).

FIGURA 01 – EVOLUÇÃO DA RECEITA / LUCRO BRUTO / EBITDA



FONTE: CONTROLADORIA EMPRESA H (2015)

Existem diversas formas e metodologias de se criar um planejamento estratégico, dentre as mais diversas metodologias há sempre um grande desafio que é conseguir efetuar a difusão da estratégia para os mais diversos níveis da empresa e garantir que todos saibam quais os objetivos da empresa e para onde a empresa quer seguir, de acordo com Dennis (2010), devemos nos preocupar com o desdobramento da estratégia por que ela focará e alinhará as atividades dos setores e das pessoas permitindo respostas mais rápidas e eficazes as oportunidades e ameaças.

A empresa H segue o perfil de empresas que possui dificuldades em conseguir difundir seu planejamento para todos pois possui um planejamento estratégico elaborado pela alta direção, o que permite uma boa base de quais

são as estratégias e o caminho que a empresa quer seguir mas a maior dificuldade é fazer com que isso chegue a todos os colaboradores e conseguir que todos trabalhem em busca de um objetivo comum, além de ter dificuldade de construir as ações macro que cada departamento tem que fazer para que o objetivo da corporação como um todo seja atingido.

Buscando identificar a questão da dificuldade de desdobramento da estratégia e da criação de estratégias setorizadas para que a estratégia principal seja atingida tem-se a seguinte problematização:

Como identificar se os colaboradores estão alinhados com as estratégias macro da corporação e como criar estratégias setorizadas que estejam alinhadas com as estratégias macro na empresa H?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

De acordo com o problema apresentado, o objetivo geral deste trabalho é criar uma proposta de desdobramento da estratégia e a criação do planejamento micro setorizado para complemento e base do planejamento estratégico geral da empresa criado pela alta direção.

Para se atingir os objetivos gerais, têm-se os seguintes objetivos específicos:

- Efetuar uma pesquisa qualitativa inicial e final em cima dos colaboradores para verificar o quão ciente o mesmo está sobre o plano estratégico da companhia e do setor.
- Apresentar por meio de estudo de caso, uma proposta de planejamento por setor da empresa H para embasar o plano estratégico da alta direção.
- Testar a metodologia de construção e desdobramento de metas do A3 baseado na metodologia do *Hoshin Kanri*.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são abordados sucintamente os temas de *Hoshin Kanri*, *Lean Manufacturing* e Planejamento Estratégico, este conteúdo tem como finalidade criar uma base homogênea de conceitos para um melhor entendimento do trabalho realizado.

### 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Existem várias técnicas de programação do planejamento estratégico para a execução das atividades de um projeto, entre as quais podemos citar os diagramas de barras, as técnicas de rede, métodos de simulação e a linha de balanço. As técnicas de planejamento são baseadas em previsões ou metas em que são lançados índices estimados, distribuídas datas prováveis e recursos mais coerentes.

O planejamento exige métodos e técnicas, essas técnicas utilizadas em dependem dos seus objetivos. Se o objetivo é mais estratégico e amplo, como por exemplo, a elaboração de um projeto nacional, pode-se usar técnicas tendenciais, ou prospectivas. Se o objetivo é mais operacional, como por exemplo, a execução de uma empresa, as técnicas utilizadas podem ser as de rede e outras, que serão abordadas mais a frente.

Todo planejamento possui um horizonte de tempo. Pode ser de um dia, pode ser de semanas ou meses (planejamento da intervenção), ou pode ser de anos ou décadas, quanto se trata do planejamento estratégico de um país. O grau de detalhamento e duração das atividades planejadas também é bastante variável. Pode ser de segundos, como no planejamento de um lançamento de um foguete espacial, ou pode ser de anos, como num projeto de erradicação do déficit financeiro de uma grande empresa.

Assim como afirma Strunk (2001 apud FERROLI, 2004) acredita que a eficiência dos projetos varia de acordo com a qualidade das informações que se dispõe para iniciar o planejamento estratégico e as suas ações. Ou seja, para que um projeto seja eficiente, as informações levantadas devem ser tão profundas e detalhadas quanto necessário, de acordo com a complexidade do projeto.

Desta forma, “um projeto bem formulado, que responda às necessidades reais de um público-alvo, deve necessariamente basear-se numa análise correta e completa da situação” (PAIXÃO, 2007).

As empresas atualmente têm que estar se atualizando constantemente e produzindo sempre produtos que satisfaçam os seus clientes, neste sentido as empresas tem que manter um bom relacionamento com o seu público-alvo e colaboradores para que possa se manter no mercado competitivo. Contudo, de acordo com Kaminski (2008), muitos são os erros cometidos nesse processo.

“Várias podem ser as causas, mas uma parece ser a principal: a falta de um planejamento estratégico agregado, isto é, um planejamento estratégico que englobe todos os projetos de desenvolvimento da empresa e que esteja consoante com os objetos globais da mesma, principalmente no médio e longo prazo”. (KAMINSKI, 2008).

O pensamento sistemático na prática, as empresas públicas têm como componente os colaboradores que constituem os recursos humanos da instituição que por sua vez seguem um sistema organizacional que por sua vez pode afetar de maneira positiva ou negativa para com a organização. GARCIA (2003).

Segundo Guerreiro (2010), a mutação ou adaptação das organizações são necessárias já que, são vistas como sistemas vivos e indissociáveis de um ecossistema complexo. Neste contexto as organizações tendem a aprender e valorizar os seus clientes, analisando seus interesses, para uma melhoria constante na construção de seus bens e serviços.

Conforme Guerreiro (2010), é necessário a busca continua de um Aprendizado organizacional e alcance de novos patamares de conhecimento, individuais e coletivos, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências. As organizações têm que por sua vez proporcionar estrutura específica, proativa e compartilhar o conhecimento incentivando a experimentação, utilizando o erro como fonte pedagógica de multiplicar as suas melhores práticas, colocando em vista o aprendizado organizacional. A necessidade da preservação do conhecimento que as organizações produziram e aperfeiçoando os processos é um fator básico para a evolução das práticas.

Ademais, Guerreiro (2010), esse tipo de processo de cultura de inovação

proporciona a criação de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial para a atuação da organização. Desta forma é colocado em prática a buscar e desenvolver continuamente ideias originais e incorporá-las a seus processos, produtos, serviços e relacionamentos, associado ao rompimento das barreiras do serviço antiquado e burocrático de forma a otimizar o uso dos recursos públicos e produzir resultados eficientes para a sociedade, são alternativas para tornar possível a cultura da inovação.

Sendo assim a liderança é o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, estímulo e comprometimento para o alcance e melhoria dos resultados organizacionais e deve atuar de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção do interesse público. É exercida pela alta administração, entendida como o mais alto nível gerencial e assessoria da organização. GARCIA (2003).

Consequentemente a Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e análise do desempenho, levando em consideração as informações disponíveis. A compreensão do processo como um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos/serviços (saídas) com alto valor agregado. Os fatos e dados gerados em cada um desses processos, bem como os obtidos externamente à organização, se transformam em informações que subsidiam a tomada de decisão e alimentam a produção de conhecimentos.

Esses conhecimentos dão à organização alta capacidade para agir e poder para inovar. A tomada de decisões e a execução de ações devem estar suportadas por medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados. As informações e dados definem tendências, projeções e causas e efeitos e devem, portanto, subsidiar o planejamento, a avaliação, a tomada de decisões e a implementação de melhorias. Prado (2004, p.15).

Segundo Guerreiro (2010), a excelência em gestão pressupõe: obtenção e tratamento sistemáticos de dados e informações de qualidade, alinhados às

suas necessidades; sistemas de informações estruturados e adequados; e obtenção e uso sistemáticos de informações comparativas.

Conforme Prado (2004, p.73). a orientação por processos permite planejar e executar melhor as atividades pela definição adequada de responsabilidades, uso dos recursos de modo mais eficiente, realização de prevenção e solução de problemas, eliminação de atividades redundantes, aumentando a produtividade.

Segundo Prado (2004, p.89). a orientação por processos e informações implica postura proativa relacionada à noção de antecipação e resposta rápida às mudanças do ambiente – percepção dos sinais do ambiente e antecipação – com vistas a evitar problemas e/ou aproveitar oportunidades. A resposta rápida agrega valor à prestação dos serviços e aos resultados do exercício do poder de Estado.

Segundo Guerreiro (2010), para toda empresa é necessário a “Visão de Futuro” que indica o rumo de uma organização e a constância de propósitos que a mantém nesse rumo. Está diretamente relacionada à capacidade de estabelecer um estado futuro desejado que garantisse coerência ao processo decisório e que permita à organização antecipar-se às necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade. Inclui, também, a compreensão dos fatores externos que afetam a organização com o objetivo de gerenciar seu impacto na sociedade.

Conforme Guerreiro (2010), na formulação das estratégias que a organização prepara-se para colocar em prática sua Visão de Futuro. O alcance dessa visão é o resultado da implementação dessas estratégias sistematicamente monitoradas, levando em consideração as tendências do ambiente externo, as necessidades e expectativas das partes interessadas, os desenvolvimentos tecnológicos, os requisitos legais, as mudanças estratégicas dos concorrentes e as necessidades da sociedade, no sentido de readequá-las e redirecioná-las, quando for o caso. Assim uma organização com Visão de Futuro pensa, planeja e aprende estrategicamente, obtendo resultados de alto desempenho e sustentáveis.

As organizações precisam gerar valores para o alcance de resultados consistentes, assegurando o aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas. A geração de valores para todas

as partes interessadas visa aprimorar relações de qualidade e assegurar o desenvolvimento da organização. Ao agir desta forma a organização enfatiza o acompanhamento dos resultados em relação às suas finalidades e às suas metas, a comparação destes com referenciais pertinentes e o monitoramento da satisfação de todas as partes interessadas, obtendo sucesso de forma sustentada e adicionando valor para todas elas. A geração de valor depende cada vez mais dos ativos intangíveis, que atualmente representam a maior parte do valor das instituições. Isto implica visão estratégica das lideranças para possibilitar à sociedade a percepção da utilidade e da credibilidade da própria organização. Prado (2004, p.65).

Segundo Morgan (1996), as organizações necessitam do comprometimento com as pessoas o estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições de melhoria da qualidade nas relações de trabalho, para que elas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, de oportunidade para desenvolver competências e de empreender, com incentivo e reconhecimento.

Ademais Morgan (1996), com essa atitude as organizações pressupõem dar autonomia para atingir metas e alcançar resultados, assumir riscos, criar oportunidade de aprendizado e desenvolvimento de competência e reconhecendo o bom desempenho, criando práticas flexíveis e produtivas para atrair e reter talentos, propiciando um clima organizacional participativo e agradável. Criar um ambiente flexível e estimulante à geração do conhecimento, disseminando os valores e as crenças da organização e assegurando um fluxo aberto e contínuo de informações é fundamental para que as pessoas se motivem e atuem com autonomia.

Segundo Prado (2004), os cidadãos usuários, atuais e potenciais, e a sociedade são sujeitos de direitos e as instituições têm obrigação de atender, com qualidade e presteza, às suas necessidades e às suas demandas, de forma regular e contínua.

Nesse sentido, a organização tem que alinhar as suas ações e os seus resultados às necessidades e às expectativas dos cidadãos e da sociedade e antecipar suas necessidades futuras o que implica estabelecer um compromisso com a sociedade no sentido de fazer o melhor no cumprimento da sua missão institucional considerando o interesse público. (Grifo do Autor).

Conforme Prado (2004, p. 66), a gestão tem o dever de garantir o direito dos clientes de acesso dos serviços de maneira contínua, com o objetivo de não prejudicar o atendimento à população, particularmente no que se refere aos serviços.

Morgan (1996), as organizações tendem a desenvolverem como saída de situações adversas a criação de parcerias de relações de atividades conjuntamente com outras organizações com objetivos específicos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares para desenvolver sinergias.

As organizações modernas reconhecem que no mundo de hoje – de mudanças constantes e aumento da demanda - o sucesso pode depender das parcerias que elas desenvolvem. Essas organizações procuram desenvolver maior interação, relacionamento e atividades compartilhadas com outras organizações, de modo a permitir a entrega de valor agregado a suas partes interessadas por meio da otimização das suas competências essenciais. Essas parcerias podem ser com clientes, fornecedores, organizações ou mesmo com competidores e são baseadas em benefícios mútuos claramente identificados.

De acordo com Garcia (2003,p. 49). o trabalho conjunto dos parceiros, apoiado nas competências, no conhecimento e nos recursos comuns, assim como o relacionamento baseado em confiança mútua, respeito e abertura facilitam o alcance dos objetivos. As parcerias são usualmente estabelecidas para atingir um objetivo estratégico ou entrega de um produto ou serviço, sendo formalizadas por um determinado período e envolvem a negociação e o claro entendimento das funções de cada parte, bem como dos benefícios decorrentes. O exercício da cidadania pressupõe o apoio a ações de interesse social e pode incluir: a educação e a assistência comunitária; a promoção da cultura, do esporte e do lazer; e a participação no desenvolvimento nacional, regional ou setorial.

Segundo Masterson (2001), nas dimensões de resultados de nada adianta o investimento nas sete primeiras dimensões se esse investimento não gerar os resultados esperados para o seu cliente, o mercado e o próprio setor público. A Gestão orientada para Resultados é considerada uma poderosa ferramenta metodológica de monitoramento e avaliação das ações dos governos em sistemas. Avaliar os resultados obtidos nas ações, respeitando as dimensões



de eficiência, eficácia e efetividade, permite aos agentes estabelecer correções nos rumos dos seus processos de trabalho, como também propicia oportunidades de desenvolver estratégias de acompanhamento aos clientes.

## 2.2 GESTÃO DA QUALIDADE

Todos os processos executivos envolvidos na obra estão relacionados a qualidade. Para a certificação desses parâmetros, existe na obra um responsável técnico pelo controle da qualidade. Entre as diversas atividades relacionadas por este responsável e sua equipe, está a elaboração do PGI (Plano de Gestão Integrada) que visa integrar os sistemas da obra e garantir a qualidade do empreendimento.

A transformação que se requer exige mudanças político institucionais, técnico-econômicas e culturais de grande envergadura e profundidade, demandando tempo, vontade e competência por parte de todos. CEPAL/UNESCO (1992).

A busca por transformações estruturais, mudanças revolucionárias que descentralizam a autoridade, reduzem a hierarquia, estimulam parcerias e privilegiam a qualidade com foco nos clientes, visando elevar a competitividade nos novos mercados globais que se configuram, tem sido mais intensa em vários segmentos da sociedade, empresas, organizações não governamentais, que procuram se tornar mais flexíveis, inovadores e empreendedores para fazer frente aos desafios da modernidade Osborne e Gaebler (1994).

A preocupação com a qualidade de bens e serviços não é recente. Os consumidores sempre tiveram o cuidado de inspecionar os bens e serviços que recebiam em uma relação de troca. Essa preocupação caracterizou a chamada era da inspeção, que se voltava para o produto acabado, não produzindo assim qualidade, apenas encontrando produtos defeituosos na razão direta da intensidade da inspeção.

A preocupação com a qualidade, no sentido mais amplo da palavra, começou com W.A. Shewhart, estatístico norte-americano que, já na década de 20, tinha um grande questionamento com a qualidade e com a variabilidade encontrada na produção de bens e serviços. Shewhart desenvolveu um sistema de mensuração dessas variabilidades que ficou conhecido como Controle

Estatístico de Processo. Criou também o Ciclo Plan, Do, Check e Action, método essencial da gestão da qualidade, que ficou conhecido como Ciclo Deming da Qualidade Osborne e Gaebler (1994).

Logo após a Segunda Guerra Mundial, o Japão se apresenta ao mundo literalmente destruído e precisando iniciar seu processo de reconstrução. W.E. Deming foi convidado pela Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE) para proferir palestras e treinar empresários e industriais sobre controle estatístico de processo e sobre gestão da qualidade. O Japão inicia, então, sua revolução gerencial silenciosa, que se contrapõe, em estilo, mas ocorre paralelamente, à revolução tecnológica “barulhenta” do Ocidente e chega a se confundir com uma revolução cultural. Essa mudança silenciosa de postura gerencial proporcionou ao Japão o sucesso de que desfruta até hoje como potência mundial.

O período pós-guerra trouxe ainda dimensões novas ao planejamento das empresas. Em virtude da incompatibilidade entre seus produtos e as necessidades do mercado, passaram a adotar um planejamento estratégico, porque caracterizava uma preocupação com o ambiente externo às empresas.

A crise dos anos 70 trouxe à tona a importância da disseminação de informações. Variáveis informacionais, sócios culturais e políticas passaram a ser fundamentais e começaram a determinar uma mudança no estilo gerencial. Na década de 80, o planejamento estratégico se consolida como condição necessária, mas não suficiente se não estiver atrelado às novas técnicas de gestão estratégica. CEPAL/UNESCO (1992).

A gestão estratégica considera como fundamentais as variáveis técnicas, econômicas, informacionais, sociais, psicológicas e políticas que formam um sistema de caracterização técnica, política e cultural das empresas. Tem também, como seu interesse básico, o impacto estratégico da qualidade nos consumidores e no mercado, com vistas à sobrevivência das empresas, levando-se em consideração a sociedade competitiva atual.

A competitividade e o desempenho das organizações são afetados negativamente em termos de qualidade e produtividade por uma série de motivos. Dentre eles destacam-se: a) deficiências na capacitação dos recursos humanos; b) modelos gerenciais ultrapassados, que não geram motivação; c)

tomada de decisões que não são sustentadas adequadamente por fatos e dados; e d) posturas e atitudes que não induzem à melhoria contínua. XAVIER (1994).

Qualidade, enquanto conceito é um valor conhecido por todos e, no entanto, definido de forma diferenciada por diferentes grupos ou camadas da sociedade, a percepção dos indivíduos é diferente em relação aos mesmos produtos ou serviços, em função de suas necessidades, experiências e expectativas.

Já o termo qualidade total tem inserido em seu conceito seis atributos ou dimensões básicas que lhe conferem características de totalidade. Essas seis dimensões são: qualidade intrínseca; custo, atendimento, moral, segurança e ética.

Por qualidade intrínseca entende-se a capacidade do produto ou serviço de cumprir o objetivo ao qual se destina.

A dimensão custo tem, em si, dois focos: custo para a organização do serviço prestado e o seu preço para o cliente. Portanto, não é suficiente ter o produto mais barato, mas sim ter o maior valor pelo preço justo.

Ainda segundo Masterson (2001), o atendimento é uma dimensão que contém três parâmetros: local, prazo e quantidade, que por si só demonstram a sua importância na produção de bens e na prestação de serviços de excelência. Moral e segurança dos clientes internos de uma organização são fatores decisivos na prestação de serviços de excelência: funcionários desmotivados, mal treinados, inconscientes da importância de seus papéis na organização não conseguem produzir adequadamente. A segurança dos clientes externos de qualquer organização, em um sentido restrito, tem a ver com a segurança física desses clientes e, em um sentido mais amplo, com o impacto do serviço prestado ou da sua provisão no meio ambiente. Hoje em dia, pode-se dizer que o foco no cliente tem primazia absoluta em todas as organizações. Finalmente, a sexta dimensão do conceito de qualidade total, a ética, é representada pelos códigos ou regras de conduta e valores que têm que permear todas as pessoas e todos os processos de todas as organizações que pretendem sobreviver no mundo competitivo de hoje.

A Gestão da Qualidade Total é uma opção para a reorientação gerencial das organizações. Tem como pontos básicos: foco no cliente; trabalho em equipe

permeando toda a organização; decisões baseadas em fatos e dados; e a busca constante da solução de problemas e da diminuição de erros.

A Gestão da Qualidade Total valoriza o ser humano no âmbito das organizações, reconhecendo sua capacidade de resolver problemas no local e no momento em que ocorrem, e busca permanentemente a perfeição. Precisa ser entendida como uma nova maneira de pensar, antes de agir e produzir. Implica uma mudança de postura gerencial e uma forma moderna de entender o sucesso de uma organização. É uma nova filosofia gerencial que exige mudanças de atitudes e de comportamento.

Essas mudanças visam ao comprometimento com o desempenho, à procura do autocontrole e ao aprimoramento dos processos. Implica também uma mudança da cultura da organização.

As relações internas tornam-se mais participativas, a estrutura mais descentralizada, e muda o sistema de controle Longo (1994).

Sistemas de controle são necessários em qualquer organização; porém, se forem burocráticos ou tradicionais, as pessoas reagem com pouca participação, pouca criatividade e pouca responsabilidade.

O autocontrole — que significa que a responsabilidade pela qualidade final dos serviços e/ou produtos é a consequência do esforço conjugado de todas as áreas da empresa, onde todos precisam saber, a todo o momento, o que fazer e como fazer, com informações objetivas e imediatas sobre o seu desempenho, permite que as pessoas respondam com participação, criatividade e responsabilidade.

Como se trata de uma mudança profunda, a implantação desse modelo enfrenta várias barreiras, pois mexe com o status quo, com o imobilismo, com o conformismo e com os privilégios. Portanto, deve-se ver a Gestão da Qualidade não como mais um programa de modernização. Trata-se de uma nova maneira de ver as relações entre as pessoas, na qual o benefício comum é superior ao de uma das partes Xavier (1994).

Da gestão da qualidade total depende a sobrevivência das organizações que precisam garantir aos seus clientes a total satisfação com os bens e serviços produzidos, contendo características intrínsecas de qualidade, a preços que os clientes possam pagar, e entregues dentro do prazo esperado. É fundamental atender e, preferencialmente, exceder às expectativas dos clientes. A obtenção

da qualidade total parte de ouvir e entender o que o cliente realmente deseja e necessita, para que o bem ou serviço possa ser concebido, realizado e prestado com excelência.

A Gestão da Qualidade Total ocorre em um ambiente participativo. A descentralização da autoridade, as decisões tomadas o mais próximo possível da ação, a participação na fixação das metas e objetivos do trabalho normal e as metas e objetivos de melhoria da produtividade são considerações essenciais. O clima de maior abertura e criatividade leva a maior produtividade. A procura constante de inovações, o questionamento sobre a forma costumeira de agir e o estímulo à criatividade criam um ambiente propício à busca de soluções novas e mais eficientes.

Hoshin Kanri, ou planejamento Hoshin, é o sistema nervoso da produção da empresa e da filosofia Lean.

O planejamento Hoshin é o processo de curto prazo (1 ano) e de longo prazo (3 a 5 anos) usado para identificar e tratar das necessidades administrativas mais cruciais e desenvolver a competência pessoal, o que é alcançado ao alinhar os recursos da empresa em todos os níveis e ao aplicar o ciclo PDCA para que se consigam, de forma contínua, resultados fundamentais.

No modelo do formato A3, os dados e eventos são descritos em forma de história, com foco na identificação e na resolução de um determinado problema, baseado no ciclo metodológico do PDCA, obtendo a colaboração das pessoas para a resolução do problema, pesquisando e chegando à causa, propondo e aplicando ações para a sua eliminação.

No A3 são considerados os fatos reais, a opinião das pessoas ligadas ao problema, o alinhando o trabalho de cada um com os objetivos da organização, a transferência da responsabilidade da decisão para a linha mais operacional e nunca procurar culpados pelos problemas. Para uma boa produtividade do método, Denis recomenda o uso de um mentor e de um aprendiz. O Formato A3 parte do princípio de que as soluções são mais simples do que parecem e incentiva a busca dos fatos geradores desse problema, com o uso do ciclo PDCA.

Os modelos tradicionais de gestão, são utilizadas pelas empresas onde o chefe decide os investimentos, o método de soluções de problemas e as estratégias gerais; os especialistas indicados resolvem os problemas específicos

da organização, sem a participação de pessoas das áreas onde os problemas ocorreram. As demais pessoas da organização não participam de forma colaborativa para o estabelecimento das metas ou implantação das ações para que os resultados estratégicos sejam atingidos, não podendo ser considerado um método científico.

Para que todas as pessoas da organização sejam envolvidas no processo de melhoria contínua e de delegação de responsabilidades sobre as metas organizacionais, o processo deve acontecer em um modelo de difusão da cultura organizacional, desde a mais alta função da empresa e iniciando de cima para baixo, sabendo que uma das fases de maior dificuldade não é a implantação propriamente dita, e sim o acompanhamento, a manutenção e a evolução crescente da implantação e de seus resultados.

A primeira vantagem enxergada pela empresa foi a possibilidade de focar os esforços de toda a empresa e, principalmente, guiar a aplicação das ferramentas *lean* para o cumprimento dos objetivos vitais, nesse caso os dois produtos mais importantes da empresa.

Isto permitiu a empresa enxergar resultados globais que não existiam com a anterior aplicação pontual e dissociada de ferramentas *lean*.

Outra melhoria sentida pela empresa resultante da utilização do *Hoshin Kanri* é a comunicação através de A3, o uso desta ferramenta aumenta a clareza e rapidez da comunicação, permitindo diminuir o tempo das reuniões e concentrando toda a informação necessária em uma folha.

A visão estratégica da empresa não era revisada de maneira planejada, sendo que as últimas duas revisões foram realizadas em um período de quatro e dois anos.

Inclusa no ciclo do *Hoshin Kanri*, a vigência da visão é revisada cada vez que fecha um ciclo PDCA anual, antes de ser desenvolvido o novo A3 do presidente.

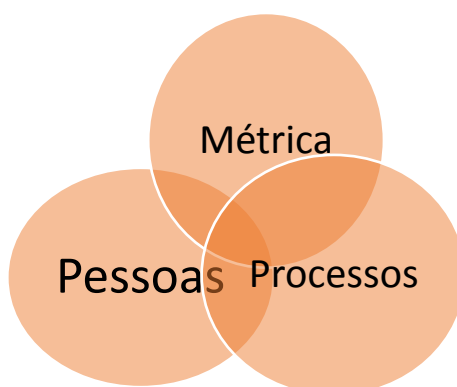
Devido à estrutura matricial do modelo *Hoshin* da empresa e à utilização do *catchball* são evitados *gaps* de responsabilidade nas diferentes áreas envolvidas dentro do cumprimento das metas, assim como também são evitados trabalhos duplicados em diferentes áreas.

A empresa também ressaltou uma vantagem que eles enxergaram do *Hoshin Kanri* sobre o BSC (KAPLAN; NORTON, 1997), sistema de

gerenciamento utilizado anteriormente pela empresa. Segundo eles, no BSC o ‘cascateamento’ não existia, senão que as ações eram praticamente ‘empurradas’ pelos níveis hierárquicos superiores, ao tempo que o *Hoshin* precisa da colaboração e envolvimento da maioria do pessoal para construir os A3 e desdobrar as estratégias.

Outra vantagem deriva da rápida obtenção de resultados produto da divisão das metas em prazos menores, permitindo enxergar rapidamente desvios do real com o planejado e tomar em tempo ações para corrigi-los. Assim mesmo, a velocidade de tomada de decisões é incrementada no *Hoshin*, devido ao alinhamento de todos os integrantes da empresa. Esta velocidade se reflete, por exemplo, na possibilidade de parar diferentes projetos e concentrar os esforços e/ou realocar recursos em outros projetos que, por mudanças no ambiente, resultem mais importantes.

FIGURA 02: MÉTODO HOSHIN KANRI



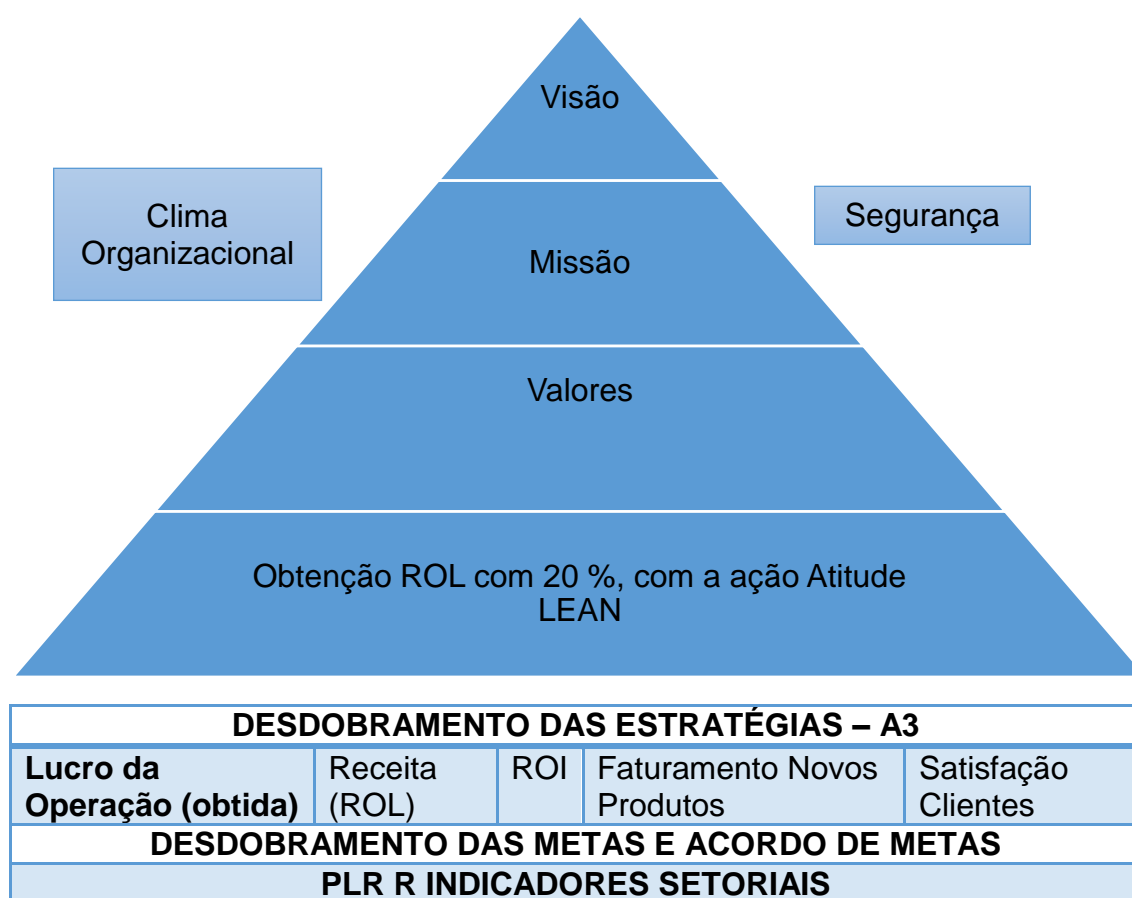
FONTE: KAMINSKI. 2008.

## 2.3 OBJETIVO ESTRATÉGICO DA EMPRESA

A empresa realiza o desdobramento através de A3 que vão se desdobrando em metas menores segundo vão descendo na ordem hierárquica e/ou aproximando-se aos níveis de execução. Esse sistema é similar ao modelo de Dennis (2007) na tradução das estratégias mãe em estratégias filhas, mas o

desdobramento da empresa tem também muita similaridade com o modelo de Jackson (2006) onde o desdobramento é suavizado através da participação de integrantes de grupos superiores de discussão também nos grupos inferiores de desdobramento. Esta forma de desdobramento permite assegurar um claro entendimento, ao longo de toda a estrutura hierárquica, da viabilidade das metas determinadas.

FIGURA 03: ATITUDE LEAN



FONTE: KAMINSKI. 2008.

Conforme apostila do Lean Institute sobre Liderança Lean, de 2010, na Pirâmide dos Pressupostos da figura 03, as pessoas aplicam os pressupostos adquiridos para todas as áreas de suas atividades, inclusive para o trabalho. Elas conseguem e decidem mudar esse modo de pensar, a partir do momento em que são convencidas a agir de forma diferente daquela como agiam antes, permitindo uma mudança no seu modelo mental, gerando novos pressupostos. Os pressupostos podem ser alterados por práticas conduzidas adequadamente pela liderança, com ações diferentes daquelas ligadas aos antigos pressupostos



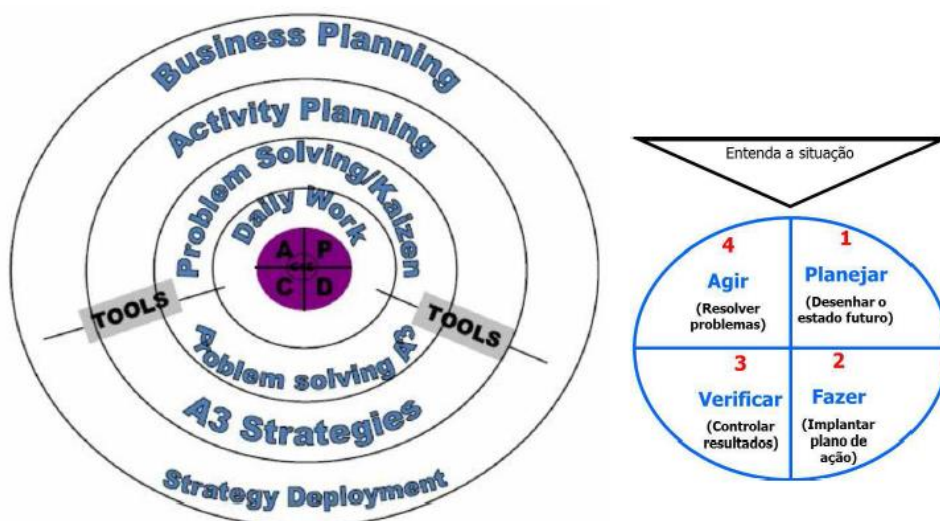
e alinhadas com as metas corporativas, provocando uma revisão mental nos valores e em seguida esses valores já alterados pelas práticas, forjam novos pressupostos com visão de melhoria contínua.

Segundo Cudney (2007), quando uma empresa não possui uma visão estratégica ou a sua liderança não suporta adequadamente essa visão, a chance de bons resultados nos planejamentos estratégicos é bastante reduzida. Para Cudney, a técnica de delegação das responsabilidades, com foco comum, a priorização dos esforços por todos os colaboradores e o Hoshin Kanri determinando as oportunidades e prioridades de aplicação dos eventos Kaizens, podem fazer render os melhores resultados nos prazos esperados.

#### 2.4 O PLANEJAMENTO HOSHIN - PDCA:

A seguir será apresentado um pouco mais sobre o conceito de ciclos do PDCA no ambiente do A3, o conceito consiste no ato de primeiramente planejar, após o planejamento efetuado a etapa dois é fazer a ação planejada, após o termino da ação é necessário fazer a etapa três que é a medição dos resultados com os resultados medidos é necessário resolver os problemas e assim se necessário reiniciar o ciclo.

FIGURA 04: PLANEJAMENTO HOSHIN

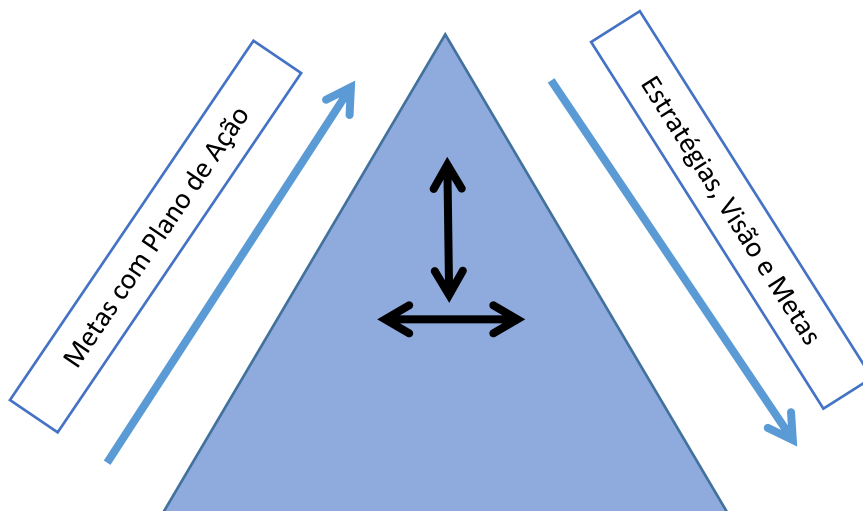


FONTE: KAMINSKI. 2008.

## 2.5 O DESDOBRAMENTO DE METAS

O processo envolvendo toda a empresa e as unidades de negócios, a partir de metas estratégicas são coordenada metas operacionais em todos os níveis, até atingir 100% dos colaboradores. A somatória destas metas acordadas refletem as metas estratégicas definidas.

FIGURA 05: DESDOBRAMENTO DE METAS.



FONTE: KAMINSKI. 2008.

O Processo sistêmico utilizado para desdobrar a estratégia do negócio, tem se mostrado mais eficaz quando toma como base os fundamentos do negócio, elabora-se um A3 mãe estratégico, desdobram-se os A3 filhos operacionais e de suporte tomando como base o A3 mãe. No processo de construção do A3 deste trabalho foram construídos os A3 mãe estratégico e A3 filhos operacionais e serão apresentados no capítulo 5.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos.

#### **3.1 MODELO DE PESQUISA**

A metodologia usada para a pesquisa foi de natureza de abordagem qualitativa, a escolha por este tipo de abordagem se deve ao fato de o pesquisador estar inserido no contexto investigativo da empresa H, podendo ter acesso facilitado aos eventos permitindo assim registrar e observar com mais detalhes o evento, outro fator preponderante é que a escala de entrevistados é pequena.

De acordo com (Godoy, 1995, p.21) “Algumas características básicas identificam os estudos denominados / qualitativos. Segundo esta perspectiva, um fenômeno pode ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando “captar” o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes”

A técnica de coleta de dados da pesquisa será efetuada através de um questionário, este questionário foi estruturado para que o mesmo possua questões de múltipla escolha (apêndice A), que será encaminhado para algumas pessoas chaves da organização. Segundo Parasuraman (1991), o questionário é um conjunto de questões necessárias, criado para gerar os dados para se atingir os objetivos do projeto. As pessoas foram escolhidas de maneira que todos os departamentos tenham ao menos um representante na pesquisa, tal fato foi considerado pelo motivo de ao se escolher pessoas de todos os departamentos da empresa pode-se provar que a falta de conhecimento do planejamento estratégico não se deve ao fato do departamento que o colaborador trabalha e sim a metodologia de divulgação da mesma.

O uso do questionário também foi justificado pelo fato de garantir anonimato ao colaborador que está respondendo, ter seu preenchimento e resposta agilizado e facilitado por questões objetivas, garantir a uniformidade das questões para uma melhor análise e para que os questionários possam ser feitos em um tempo menor para os colaboradores da empresa, garantindo assim um menor custo de aplicação.

Como pontos fracos do uso de questionários podem citar a inviabilidade de pontuar sua opinião descritiva o que geraria dados mais fundamentados e a inviabilidade de esclarecimentos a respeito das respostas, porém considerando os objetivos do trabalho em questão foi considerado que estes pontos não terão impactos significativos para o andamento do projeto.

A empresa H hoje conta com os seguintes departamentos, Recursos Humanos, Logística e PCP, Comercial, Financeiro e Controladoria, Produção, Lean, Engenharia, Qualidade, Tecnologia da Informação e Compras, totalizando assim um agrupamento de dez departamentos, por isso o questionário foi aplicado a dez pessoas, sendo uma de cada departamento de maneira seletiva a auxiliares, analistas e coordenadores para assim abranger boa parte das classificações de cargos da empresa, garantindo assim que não somente o departamento ao qual o colaborador faz parte não influencia no desconhecimento do plano estratégico, mas que também o nível hierárquico e o cargo ocupado também não garantem tal conhecimento.

### 3.2 MODELO DE CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO SETORIZADO E DO MODELO DE DESDOBRAMENTO

Para a construção do planejamento estratégico setorizado foi utilizado a metodologia do Hoshin Kanri que se baseia no uso de processo de criação de planejamento estratégicos setorizados em formato A3. Essa ferramenta permite a criação de um planejamento estratégico de maneira simples e eficaz e o ponto alto desta metodologia é que ela é de fácil entendimento por todos os níveis hierárquicos e intelectuais, permitindo assim uma maior integração dos colaboradores com a ferramenta.

O Hoshin kanri é uma ferramenta forte e adequada para aplicação na empresa H pois é uma ferramenta democrática, os planos estratégicos dos setores devem ser criados com a colaboração de todos nos setores, este fator proporciona que todos possam dar sua contribuição tornando o plano menos unilateral, em muitas ocasiões boas ideias surgem nesta construção e em muitos dos casos estas ideias não vem dos gestores, por se tratar de um plano focado no setor e não na empresa como um todo a contribuição do colaborador de como operacionalizar aquele plano é de grande valia.

Outro fator positivo para o uso da metodologia de desdobramento do A3 é que todos participam da construção gerando assim um sentimento de compromisso com o resultado diferenciado, o colaborador dificilmente vai achar que aquelas metas e aquele método de operacionalização foram impostos a ele, pois ele participou do processo de construção e estava de acordo com o que foi colocado no plano, uma prova disso é que todos que participaram do plano devem assinar ele, provando que estão de acordo com o planejamento proposto.

Conforme (LOPEZ , 2010) “O processo de Hoshin Kanri é por princípio democrático. Ele torna comum as informações, desde a alta gestão até o gembu, e todos sem exceção, devem entender a mensagem bem como de que forma podem colaborar para alcançar as metas definidas”.

Para a implementação na empresa H a metodologia foi seguida à risca, primeiramente foi feito um treinamento geral com todos os setores da empresa apresentado a metodologia do A3 conforme (Apêndice B) e explicado a metodologia a todos, e quais eram os objetivos do A3 mãe que já estava construído pela diretoria, depois foi passado a responsabilidade de construção de cada A3 para o gestor do setor, este já sabendo que todos do departamento deveriam contribuir para a criação do A3 do departamento.

Com o A3 do setor criado o mesmo deveria ir para aprovação da diretoria do setor para verificação e confronto com os interesses do A3 mãe, para o caso de rejeição volta-se a etapa de construção e para o caso de aprovação o A3 do setor deveria ser assinado por todos e entregue ao departamento de Lean, que seria o departamento responsável por consolidar todos os A3 e fazer a apresentação final a todos os departamentos.

## 4. PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 ENTREVISTAS

Para a nossa pesquisa levamos em conta a seguinte estrutura:

TABELA 01: SETORES DA PESQUISA

CARGO	SETOR
Coordenador	Logística e PCP
Coordenador de vendas	Comercial
Coordenador	Qualidade
Analista	Compras
Analista	Financeiro e Controlador
Analista	Lean
Auxiliar	Engenharia
Auxiliar	Produção
Auxiliar	Tecnologia da Informação

FONTE: MODELO DESENVOLVIDO PELO AUTOR.

Para se chegar aos números que expressam os fatos, existe um tratamento organizado e metodológico das informações de fontes reconhecidamente adequadas, por meio de sucessivas medições quantitativas e qualitativas na área, confirmando ou exigindo correção de curso, das prerrogativas lançadas desde a iniciação do trabalho.

O presente trabalho visa elaborar o planejamento estratégico para os próximos 03 anos de uma empresa de médio porte do segmento metal mecânico

TABELA 02: QUANTIDADES POR SETOR:

<b>Departamento</b>	<b>Quantidade</b>
Departamento de Compras	01
Financeiro	01
Engenharia	01
Lean Manufacturing	01
Produção	01
Tecnologia da Informática	01
Logística	01
Comercial	01
Qualidade	01

FONTE: MODELO DESENVOLVIDO PELO AUTOR. (2016)

## 4.2 ANÁLISE DOS DADOS

A seguir são apresentadas as análises dos dados obtidos com a pesquisa inicial, para uma melhor visualização os mesmos estão divididos em tabelas conforme abaixo:

TABELA 03: TEMPO DE EMPRESA EM ANOS

<b>Departamento</b>	<b>06 meses</b>	<b>1 ano</b>	<b>18 meses</b>	<b>2 anos</b>	<b>3 anos</b>	<b>4 anos</b>	<b>5 anos</b>
<b>Compras</b>	X						
<b>Financeiro</b>					X		
<b>Engenharia</b>		X					
<b>Lean Manufacturing</b>				X			
<b>Produção</b>		X					
<b>Tecnologia da Informática</b>			X				
<b>Logística</b>		X					
<b>Comercial</b>						X	
<b>Qualidade</b>							X

FONTE: MODELO DESENVOLVIDO PELO AUTOR. (2016)

Com relação ao conhecimento sobre o plano estratégico da empresa, cerca de 2 colaboradores conhecem o planejamento dentre os 9. Para os entrevistados em que a resposta foi positiva, foi feito um segundo questionamento que é “este plano foi apresentado e explicado a você?”, para este questionamento todos os casos resultaram em não apresentado.

TABELA 04: VOCÊ SABE QUAIS OS PONTOS FORTES E FRACOS DA SUA EMPRESA:

<b>Departamento</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
<b>Compras</b>		X
<b>Financeiro</b>	X	
<b>Engenharia</b>		X
<b>Lean Manufacturing</b>	X	

<b>Produção</b>		X
<b>Tecnologia da Informática</b>		X
<b>Logística</b>		X
<b>Comercial</b>	X	
<b>Qualidade</b>		X

FONTE: MODELO DESENVOLVIDO PELO AUTOR. (2016)

No que se refere às metas do seu departamento e como fazer para atingi-las, cerca de 4 conheciam, 5 conhecem vagamente. No relevante a acredita que seu departamento segue no melhor caminho para atingir os objetivos da empresa os colaboradores ficaram bem divididos cerca de 2 sim, 3 não e 4 não sei.

TABELA 05: VOCÊ CONHECE TODAS AS METAS DO SEU DEPARTAMENTO E COMO FAZER PARA ATINGI-LAS:

<b>Departamento</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>VAGAMENTE</b>
<b>Compras</b>	X		
<b>Financeiro</b>			X
<b>Engenharia</b>			X
<b>Lean Manufacturing</b>			X
<b>Produção</b>	X		
<b>Tecnologia da Informática</b>			X
<b>Logística</b>			X
<b>Comercial</b>	X		
<b>Qualidade</b>	X		

FONTE: MODELO DESENVOLVIDO PELO AUTOR. (2016)

Para a pergunta “você conhece o plano estratégico da empresa ?” o resultado obtido com a pesquisa foram 1 entrevistado respondeu que sim, 6 entrevistados responderam que não e 2 entrevistados responderam que conhecem vagamente, conforme pode ser visto na (TABELA 06) abaixo:



Tabela 06: Você conhece o plano estratégico da empresa:

<b>Departamento</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>VAGAMENTE</b>
<b>Compras</b>		X	
<b>Financeiro</b>		X	
<b>Engenharia</b>		X	
<b>Lean Manufacturing</b>		X	
<b>Produção</b>		X	
<b>Tecnologia da Informática</b>			X
<b>Logística</b>		X	
<b>Comercial</b>			X
<b>Qualidade</b>	X		

FONTE: MODELO DESENVOLVIDO PELO AUTOR. (2016)

Tendo em vista os resultados obtidos com a pesquisa fica clara a necessidade de implementação de um planejamento estratégico com um desdobramento de metas eficaz.

## 5. CRIAÇÃO DOS A3 POR DEPARTAMENTO

Tendo em vista os resultados da pesquisa a empresa H considerou evidente o fato de que era necessário melhorar ou refazer o planejamento estratégico e com iniciou-se a construção de um planejamento estratégico em formato A3, este capítulo apresenta a criação de planejamentos estratégicos por setor no formato A3, a metodologia do Hoshin Kanri foi seguida à risca para a construção dos documentos. Os A3 foram divididos em A3 mãe que é o planejamento da diretoria para a empresa como um todo e A3 operacionais que foram construídos conforme listagem de departamentos a seguir: Compras, Financeiro, Engenharia, Lean Manufacturing, Produção, Tecnologia da Informática, Logística, Comercial e Qualidade.

### 5.1 A3 NA EMPRESA H

A utilização do uso do Formato A3 e do Hoshin Kanri para resolução de problemas tem ganhos imediatos, pois provoca a implantação de contra medidas eficientes, baseadas em fatos; padroniza uma metodologia para resolução de problemas; gera aprendizado organizacional com a investigação dos fatos que geram desperdícios; incorpora o Gerenciamento Estratégico e o Aprendizado Operacional e ajuda na formação de solucionadores de problemas.

No modelo do formato A3, os dados e eventos são descritos em forma de história, com foco na identificação e na resolução de um determinado problema, baseado no ciclo metodológico do PDCA, obtendo a colaboração das pessoas para a resolução do problema, pesquisando e chegando à causa, propondo e aplicando ações para a sua eliminação.

No A3 são considerados os fatos reais, a opinião das pessoas ligadas ao problema, o alinhando o trabalho de cada um com os objetivos da organização, a transferência da responsabilidade da decisão para a linha mais operacional e nunca procurar culpados pelos problemas. Para uma boa produtividade do método, (Dennis, 2010, p.34) recomenda o uso de um mentor e de um aprendiz. O Formato A3 parte do princípio de que as soluções são mais simples do que parecem e incentiva a busca dos fatos geradores desse problema, com o uso do ciclo PDCA.

O aprendizado se faz de forma progressiva, certo que o próximo trabalho será melhor que o atual. Aprende-se a comunicar, buscar os fatos verdadeiros, a evitar soluções paliativas, a não esconder ou minimizar os problemas, a não passar ao outro o que é de responsabilidade própria, a fazer testes e experimentos com vistas à solução de problemas, a observar até identificar pistas de solução, a aplicar um método científico, a acreditar que sem método, a solução normalmente não aparece ou demora muito.

A abordagem A3 na Figura 06 demonstra a aplicação do conceito PDCA em um modelo de formato A3, com as fases: 1. Clarificação do Problema, 2. Decomposição do Problema, 3. Objetivos Visados, 4. Análise de Causas, 5. Medidas Corretivas e 6. Plano de Acompanhamento. Conforme modelo abaixo:

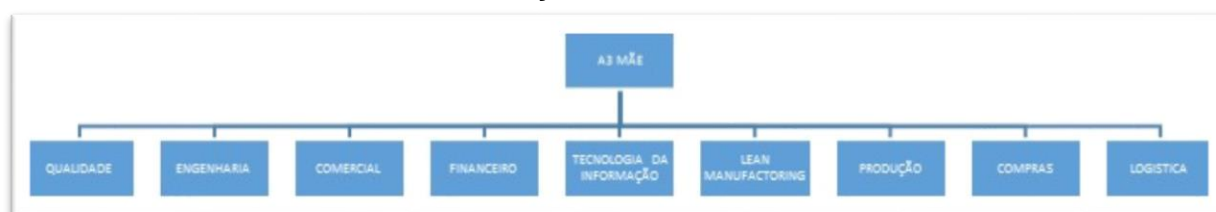


## 5.2 CONSTRUÇÃO DOS A3

O planejamento estratégico A3 foi construído seguindo a metodologia explicada no capítulo 02, em resumo pode-se dizer que primeiramente a diretoria efetuou a construção de um A3 mãe com as principais metas da companhia como um todo. Estas metas estão alinhadas com os objetivos de médio e curto prazo da companhia e tendem a satisfazer as necessidades dos empresários e acionistas. O A3 mãe é apresentado na (FIGURA 08).

Após a criação do A3 mãe cada gestor de departamento fez um treinamento sobre a metodologia dos A3 e do Hoshin Kanri para sua equipe, com todos tendo seus conhecimentos sobre a ferramenta balizados, iniciou-se a etapa de construção dos A3 por departamentos sendo distribuídos conforme figura abaixo:

FIGURA 07: DISTRIBUIÇÃO DOS A3 POR DEPARTAMENTO



FONTE: MODELO DESENVOLVIDO PELO AUTOR (2016).

Os A3 dos departamentos foram construídos tendo o gestor da área como líder de A3 e tendo todos os outros componentes do setor como auxiliares, ou seja todos em todos os setores os colaboradores independentes do nível tiveram a oportunidade de participar da construção dos A3.

Os A3 mãe e dos departamentos construídos são demonstrados nas páginas a seguir e são representados pelas (FIGURAS 08 a 17), algumas modificações foram feitas nos arquivos originais afim de manter a confidencialidade da empresa, modificações como retirada de nomes da empresa e nomes de pessoas.

A figura 8 ilustra o A3 mãe mostra o planejamento estratégico para a empresa como um todo, este A3 é o centro de tudo, todos os outros A3 operacionais serão apoios para que este A3 atinja o seu objetivo. O A3 foi construído com o objetivo de aumentar a rentabilidade da empresa, crescer as

vendas, se manter no topo no quesito qualidade e referência de marca e principalmente na melhoria logística e de desempenho dos colaboradores.

A figura 09 ilustra o A3 do departamento comercial, que tem como objetivo principal relacionado ao A3 mãe aumentar as vendas, melhorar a rentabilidade, ter um atendimento ao cliente diferenciado e aumentar a taxa de sucesso de vendas nas oportunidades.

A figura 10 ilustra o A3 de compras que tem como principal objetivo melhorar a rentabilidade da empresa efetuando compras mais competitivas de produtos e de matéria-prima, reduzindo custos desnecessários e melhorando o relacionamento com empresas parceiras fornecedoras.

A figura 11 ilustra o A3 Financeiro, cujo o objetivo é aumentar a velocidade de respostas para o departamentos, prover informações mais confiáveis como custos, preços, margens e outros e melhorar o tempo de processo entre os mais diversos processos financeiros da empresa. Outro fator importante é a aplicação de uma controladoria comercial.

A figura 12 ilustra o A3 da engenharia, este A3 foi considerado como muito importante para a empresa H pois a empresa acredita que um dos fatores primordiais para o aumento de faturamento é o desenvolvimento de novos produtos que irão trazer faturamentos extras para empresa. Por isto este A3 teve como foco agilizar o processo de desenvolvimento de produtos de uma forma que permita fazer certo da primeira vez para evitar retrabalhos e perdas de cronogramas utilizando como base um processo de desenvolvimento bem estruturado.

A figura 13 ilustra o A3 do *Lean*, que tem como objetivo principal a implantação do sistema *lean manufacturing* na empresa, a empresa acredita que com o *Lean* bem estruturado todos os departamentos conseguiram ter melhores resultados.

A figura 14 ilustra o A3 de Logística, este A3 é fundamental para alcançar os objetivos do A3 mãe pois de acordo com análise da figura 08 é possível concluir que um dos pontos que fazem com que a empresa esteja perdendo mercado é justamente os atrasos e falhas logísticas e de planejamento de produção. O foco deste A3 foi aumentar a eficiência logística, diminuir riscos de falhas e gastos desnecessários com estoque extra e produções mal planejadas.

A figura 15 ilustra o A3 de Produção que tem como principal objetivo

diminuir as perdas produtivas, reduzir custos com retrabalhos, *set-up* de máquinas e prover lotes menores e mais ágeis para facilitar o planejamento de produção e atendimento ao mercado.

A figura 16 ilustra o A3 da qualidade que tem como principal objetivo manter o processo de qualidade com uma agilidade maior necessária com as mudanças nos processos de produção previstos conforme planejamento visto no A3 de produção (figura 15) e garantir que as falhas sejam identificadas durante o processo interno não chegando ao cliente.

A figura 17 ilustra o A3 da tecnologia da informação, este A3 tem como objetivo prover ferramentas para que os mais diversos departamentos consigam gerar os resultados previstos nos planejamentos A3, para isto é necessários investimentos em novas ferramentas, reformulação e complementos de ferramentas de TI já existentes e um maior controle dos processos de TI da empresa.

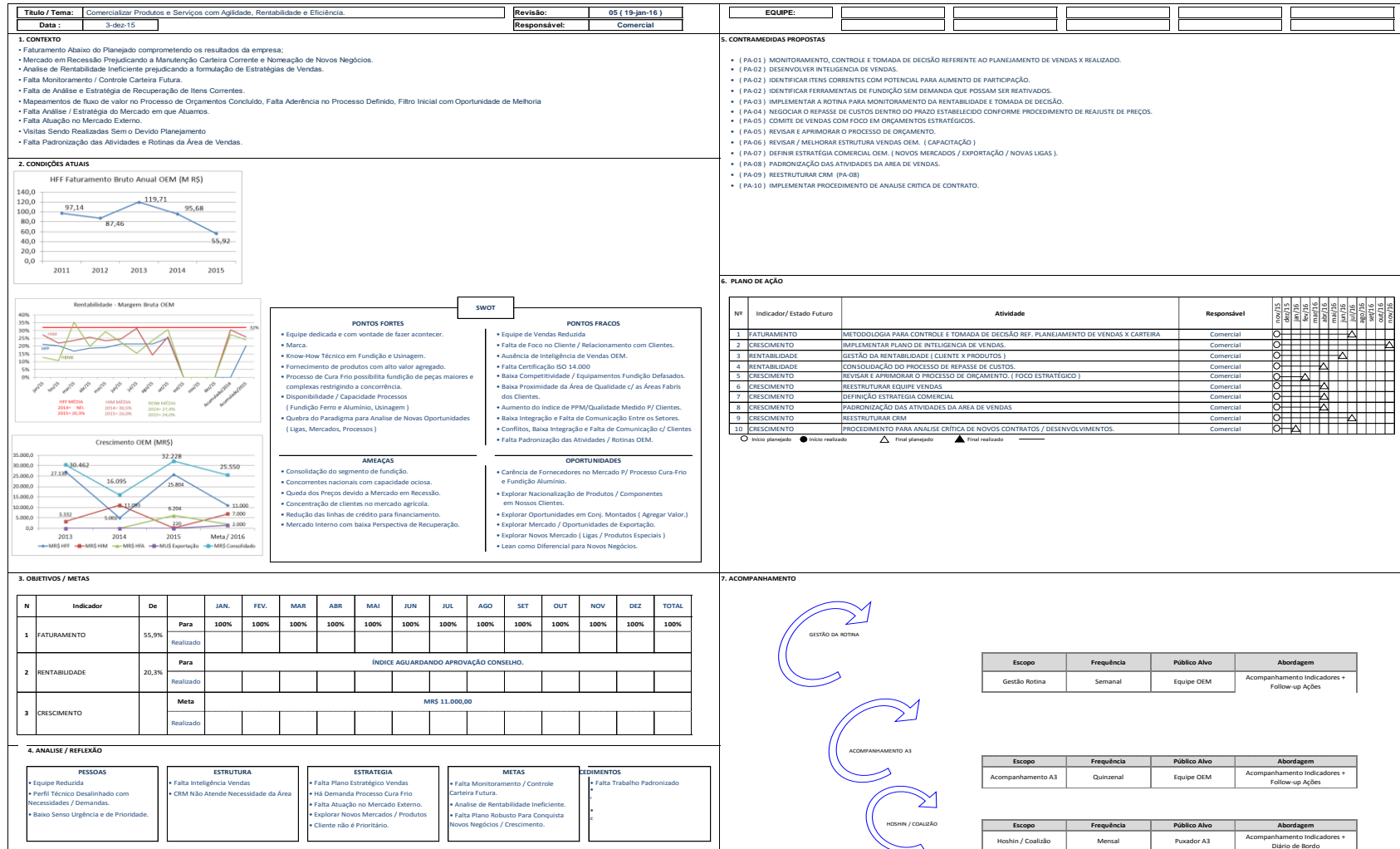
FIGURA 08 – A3 MÃE

Título / Tema: Resultados, com Agilidade e Atitude LEAN.				Revisão: 04	EQUIPE:																																																																																																																																																																																																																																																																													
16/02/2016				Responsável: Diretoria																																																																																																																																																																																																																																																																														
<b>1. CONTEXTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa em processo de implementação do sistema de gestão Lean;</li> <li>• Resultados bem abaixo do esperado, reclamações constantes com relação a entregas e problemas de competitividade;</li> <li>• Caixa ainda comprometido impede investimentos necessários a novos negócios;</li> <li>• Processos lentos de execução, decisões não sistêmicas, com grandes desperdícios;</li> <li>• Em 2018 o Grupo pretende se tornar referência em termos de qualidade, entrega e competitividade no setor de fundidos e usinados;</li> <li>• Cenário econômico-político desafiador e incerto.</li> </ul>								<b>5. CONTRAMEDIDAS PROPOSTAS</b> <div> <b>RECOMENDAÇÕES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- LEAN como sistema de gestão.</li> <li>- Foco em todas as ações e comportamentos para o desenvolvimento de uma liderança Lean.</li> <li>- Aumento da agregação de valor aos produtos. (Ex. processos de montagem OEM e Kit Reposição).</li> <li>- Conscientização da estrutura quanto à importância estratégica da Reposição.</li> <li>- Reestruturação das estratégias de vendas.</li> <li>- Fortalecer relacionamento com fornecedores, clientes e instituições financeiras.</li> <li>- Implantar cultura orientatória.</li> <li>- Consolidação de um ERP que atenda às necessidades.</li> <li>- Realizar planejamento estratégico de 3 anos.</li> <li>- Estabelecer um processo de comunicação eficiente.</li> <li>- Método / Processo para iniciativas de redução de Custos.</li> <li>- Agregar agilidade e foco no resultado na cultura da empresa.</li> <li>- Desenvolver a cultura de foco no cliente.</li> <li>- Atender normas e regulamentos de segurança, ambientais e legislação trabalhista</li> </ul> </div>																																																																																																																																																																																																																																																																										
<b>2. CONDIÇÕES ATUAIS</b> <div> <b>PONTOS FORTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solução completa para fundição, usinagem e montagem</li> <li>- Atuação tanto em OEM quanto em reposição</li> <li>- Marcas sólidas</li> <li>- Processo de Cura Frio possibilita fundição de peças maiores e complexas restringindo a concorrência</li> <li>- Capacidade de usinagem disponível para itens complexos</li> <li>- Introdução de uma gestão profissionalizada com práticas de mercado</li> <li>- Lean em processo de consolidação</li> <li>- Presença de know-how técnico</li> </ul> </div>				<b>PONTOS FRACOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Semo de importância e urgência muito baixa</li> <li>- Gestão não orientada para os Resultados</li> <li>- Visão departamentalizada sem foco no processo</li> <li>- Ausência de inteligência de vendas no OEM</li> <li>- Conflitos, baixa integração e falta de comunicação entre as unidades</li> <li>- Processo de desenvolvimento de novos produtos lento (Tomada de decisão - início de fornecimento)</li> <li>- Processo de execução entre a decisão e entrega é lento</li> <li>- Processo de lançamento de produto não estruturado</li> <li>- Sistema ERP com o uso limitado</li> <li>- Não existência de trabalho padronizado em toda a organização</li> <li>- Diversos fluxos administrativos não padronizados e estabelecidos</li> <li>- Processos de comunicação não eficientes e burocráticos</li> <li>- Resistência a mudança por parte da liderança</li> </ul>																																																																																																																																																																																																																																																																														
<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Novos negócios OEM (incluir alumínio) e ampliação de reposição</li> <li>- Aumento da produtividade / entrega com efeito positivo no faturamento</li> <li>- Aumento da agregação de valor aos produtos. (Ex. processos de montagem OEM + Kit Reposição)</li> <li>- Aumento de capacidade pela aquisição de equipamentos a baixo custo através de oportunidades pontuais</li> <li>- Produção no Mercosul, fora do Brasil</li> <li>- Plano de sucessão, carreira, cargos e salários, focando na retenção de pessoas estratégicas</li> <li>- Implantação do conceito de unidade de negócios</li> <li>- Método / processo de redução de custos</li> <li>- Implementação de novo conceito de manufatura (master plan integrado)</li> <li>- Nichos de mercado com alto volume</li> <li>- Redução de lead time para aumento de competitividade</li> <li>- Consolidar o espaço adquirido junto aos funcionários com uma gestão mais próxima do Gemba</li> <li>- Definição de uma estratégia para parcerias e joint ventures</li> <li>- Potencializar os talentos internos e reconhecimento por meritocracia</li> <li>- Fortalecimento estratégico dos produtos comercializados</li> <li>- Aumento de vendas no mercado externo</li> <li>- Desenvolvimento de produtos com ligas especiais</li> </ul>				<b>AMEAÇAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de linhas de créditos</li> <li>- Presença sindical</li> <li>- Não cumprimento do orçamento conforme planejado</li> <li>- Organização e fortalecimento da concorrência</li> <li>- Perda de Mercado</li> <li>- Problemas ambientais e NR-12</li> <li>- Resistência à mudança</li> <li>- A percepção de alta qualidade dos produtos AutoLinea está decaindo no mercado</li> </ul>																																																																																																																																																																																																																																																																														
<b>3. OBJETIVOS / METAS</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>N</th> <th>Indicador</th> <th>2015</th> <th>2016</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Receita Líquida (R\$ MM)</td> <td>Meta</td> <td>154,7</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Realizado</td> <td>122,4</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>EBITDA (R\$ MM)</td> <td>Meta</td> <td>22</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Realizado</td> <td>8,4</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>EBITDA (%)</td> <td>Meta</td> <td>14,5%</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Realizado</td> <td>6,8%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Lucro Bruto (R\$ MM)</td> <td>Meta</td> <td>35,5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Realizado</td> <td>19,8</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Entrega (%)</td> <td>Meta</td> <td>96%</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Realizado</td> <td>91%</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Acidentes de Trabalho com Afastamento (Nr de Acidentes)</td> <td>Meta</td> <td>-25% + 9</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Realizado</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Fluxo de Caixa Operacional (R\$ MM)</td> <td>Meta</td> <td>19,1</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Realizado</td> <td>12,4</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>PPM Clientes</td> <td>Meta</td> <td>3.500</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Realizado</td> <td>4.900</td> </tr> </tbody> </table>				N	Indicador	2015	2016	1	Receita Líquida (R\$ MM)	Meta	154,7			Realizado	122,4	2	EBITDA (R\$ MM)	Meta	22			Realizado	8,4	3	EBITDA (%)	Meta	14,5%			Realizado	6,8%	4	Lucro Bruto (R\$ MM)	Meta	35,5			Realizado	19,8	5	Entrega (%)	Meta	96%			Realizado	91%	6	Acidentes de Trabalho com Afastamento (Nr de Acidentes)	Meta	-25% + 9			Realizado	12	7	Fluxo de Caixa Operacional (R\$ MM)	Meta	19,1			Realizado	12,4	8	PPM Clientes	Meta	3.500			Realizado	4.900					<b>6. PLANO DE AÇÃO</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nº</th> <th>Indicador/Estado Futuro</th> <th>Atividade</th> <th>Responsável</th> <th>16</th> <th>17</th> <th>18</th> <th>19</th> <th>20</th> <th>21</th> <th>22</th> <th>23</th> <th>24</th> <th>25</th> <th>26</th> <th>27</th> <th>28</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Estado Futuro</td> <td>Elaborar planejamento estratégico (3 anos)</td> <td>NHJ</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Estado Futuro</td> <td>Desenvolver programa de desenvolvimento da liderança (técnico e comportamental)</td> <td>AA</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Estado Futuro</td> <td>Avaliar a implementação do conceito de unidade de negócio (Reposição e OEM)</td> <td>FS</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Estado Futuro</td> <td>Estruturar as 3s (perda de produto da Reposição com incremento de portfólio)</td> <td>NHJ</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Estado Futuro</td> <td>Sistematizar método / processo de redução de custos</td> <td>LEAN</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Estado Futuro</td> <td>Sistematizar processo de trabalho padronizado para a liderança</td> <td>LEAN</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Estado Futuro</td> <td>Permear processo de avaliação de desempenho e meritocracia</td> <td>AA</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>Estado Futuro</td> <td>Desenvolvimento de novos clientes e mercados</td> <td>FS</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>Estado Futuro</td> <td>Consolidar o Lean como sistema de gestão</td> <td>NHJ</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>Estado Futuro</td> <td>Implementar Lead Time total de 15 dias (fundição + usinagem)</td> <td>AA / LEAN</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>												Nº	Indicador/Estado Futuro	Atividade	Responsável	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	1	Estado Futuro	Elaborar planejamento estratégico (3 anos)	NHJ														2	Estado Futuro	Desenvolver programa de desenvolvimento da liderança (técnico e comportamental)	AA														3	Estado Futuro	Avaliar a implementação do conceito de unidade de negócio (Reposição e OEM)	FS														4	Estado Futuro	Estruturar as 3s (perda de produto da Reposição com incremento de portfólio)	NHJ														5	Estado Futuro	Sistematizar método / processo de redução de custos	LEAN														6	Estado Futuro	Sistematizar processo de trabalho padronizado para a liderança	LEAN														7	Estado Futuro	Permear processo de avaliação de desempenho e meritocracia	AA														8	Estado Futuro	Desenvolvimento de novos clientes e mercados	FS														9	Estado Futuro	Consolidar o Lean como sistema de gestão	NHJ														10	Estado Futuro	Implementar Lead Time total de 15 dias (fundição + usinagem)	AA / LEAN													
N	Indicador	2015	2016																																																																																																																																																																																																																																																																															
1	Receita Líquida (R\$ MM)	Meta	154,7																																																																																																																																																																																																																																																																															
		Realizado	122,4																																																																																																																																																																																																																																																																															
2	EBITDA (R\$ MM)	Meta	22																																																																																																																																																																																																																																																																															
		Realizado	8,4																																																																																																																																																																																																																																																																															
3	EBITDA (%)	Meta	14,5%																																																																																																																																																																																																																																																																															
		Realizado	6,8%																																																																																																																																																																																																																																																																															
4	Lucro Bruto (R\$ MM)	Meta	35,5																																																																																																																																																																																																																																																																															
		Realizado	19,8																																																																																																																																																																																																																																																																															
5	Entrega (%)	Meta	96%																																																																																																																																																																																																																																																																															
		Realizado	91%																																																																																																																																																																																																																																																																															
6	Acidentes de Trabalho com Afastamento (Nr de Acidentes)	Meta	-25% + 9																																																																																																																																																																																																																																																																															
		Realizado	12																																																																																																																																																																																																																																																																															
7	Fluxo de Caixa Operacional (R\$ MM)	Meta	19,1																																																																																																																																																																																																																																																																															
		Realizado	12,4																																																																																																																																																																																																																																																																															
8	PPM Clientes	Meta	3.500																																																																																																																																																																																																																																																																															
		Realizado	4.900																																																																																																																																																																																																																																																																															
Nº	Indicador/Estado Futuro	Atividade	Responsável	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28																																																																																																																																																																																																																																																																		
1	Estado Futuro	Elaborar planejamento estratégico (3 anos)	NHJ																																																																																																																																																																																																																																																																															
2	Estado Futuro	Desenvolver programa de desenvolvimento da liderança (técnico e comportamental)	AA																																																																																																																																																																																																																																																																															
3	Estado Futuro	Avaliar a implementação do conceito de unidade de negócio (Reposição e OEM)	FS																																																																																																																																																																																																																																																																															
4	Estado Futuro	Estruturar as 3s (perda de produto da Reposição com incremento de portfólio)	NHJ																																																																																																																																																																																																																																																																															
5	Estado Futuro	Sistematizar método / processo de redução de custos	LEAN																																																																																																																																																																																																																																																																															
6	Estado Futuro	Sistematizar processo de trabalho padronizado para a liderança	LEAN																																																																																																																																																																																																																																																																															
7	Estado Futuro	Permear processo de avaliação de desempenho e meritocracia	AA																																																																																																																																																																																																																																																																															
8	Estado Futuro	Desenvolvimento de novos clientes e mercados	FS																																																																																																																																																																																																																																																																															
9	Estado Futuro	Consolidar o Lean como sistema de gestão	NHJ																																																																																																																																																																																																																																																																															
10	Estado Futuro	Implementar Lead Time total de 15 dias (fundição + usinagem)	AA / LEAN																																																																																																																																																																																																																																																																															
<b>4. ANÁLISE / REFLEXÃO</b> <div> <b>PESSOAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfil técnico - comportamental desafiado com o perfil LEAN.</li> <li>- Baixo senso de urgência e de prioridade</li> <li>- Baixo foco na organização e eliminação de desperdícios</li> <li>- Boas expectativas da grande maioria quanto ao processo de reorganização</li> <li>- Percentual de profissional com know-how abaixo do necessário.</li> <li>- Baixo comprometimento para atingir resultados.</li> <li>- Parte de nossa equipe ainda não possui a experiência necessária para a função ocupada.</li> </ul> </div>				<b>ESTRUTURA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrutura incluída / custo fixo muito alto para o tamanho do negócio.</li> <li>- Não existe plano de carreira / sucesso estruturado.</li> <li>- Algumas promoções realizadas sem um processo estruturado de avaliação.</li> <li>- Gestores e áreas de apoio distantes do Gemba.</li> <li>- Falta integração entre áreas de apoio e diferentes setores da HSM, HSF e HFA.</li> <li>- Desvios funcional e hierárquicos.</li> </ul>				<b>PRODUÇÃO / LOGÍSTICA E QUALIDADE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produção empurrada.</li> <li>- Baixo índice de automação e elevado nível de ocorrência de não-qualidade.</li> <li>- Custo de não-qualidade elevado (rever conceito).</li> <li>- Não existem apontamentos OEE.</li> <li>- Não há um conceito de Manutenção Híbrida.</li> <li>- Falta implementação ampla de um conceito de logística integrada in-house / interna e out-house / externa.</li> <li>- Aumento de prazo de entrega aos clientes muito abaixo do esperado.</li> <li>- Problemas de qualidade / entrega com peças estocadas estrategicamente.</li> </ul>				<b>ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO E MERCADO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa atua no área de subprodutos nos segmentos OEM e reposição (aftermarket).</li> <li>- Estrutura prioritária para a mitigar na variação cambial.</li> <li>- Há oportunidades no mercado OEM.</li> <li>- Há espaço para o crescimento no mercado de reposição (potencial não plenamente explorado).</li> <li>- Margem baixa.</li> <li>- Estratégias atuais de defesa a Híbrida como uma solução de mercado para o fornecimento de componentes metálicos (fundição - usinagem e montagem) - agregar valor.</li> <li>- Cliente não é prioritário.</li> <li>- Inexistência de estratégia comercial.</li> </ul>				<b>MODELO DE GESTÃO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão à vista no Gemba parcialmente implementada (padrão, modelo de quarto, metodologia única para análise e solução de problemas, cadeia de ajuda, Gemba Walk encorajado).</li> <li>- Acuracidade baixa dos indicadores.</li> <li>- Sistema ERP com baixa utilização como instrumento de gestão.</li> <li>- Em geral, processos administrativos e industriais com baixa robustez e muitos retrabalhos.</li> <li>- Processos administrativos sem definição clara.</li> <li>- Sistema de controle impreciso.</li> <li>- Liderança Lean não consolidada.</li> </ul>																																																																																																																																																																																																																																																																		
								<b>7. ACOMPANHAMENTO</b> <div> </div>																																																																																																																																																																																																																																																																										
								<table border="1"> <thead> <tr> <th>Escopo</th> <th>Frequência</th> <th>Público Alvo</th> <th>Abordagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A3 MÃE</td> <td>MENSAL</td> <td>EQUIPE A3</td> <td>Acompanhamento dos Indicadores e follow up das ações</td> </tr> </tbody> </table>												Escopo	Frequência	Público Alvo	Abordagem	A3 MÃE	MENSAL	EQUIPE A3	Acompanhamento dos Indicadores e follow up das ações																																																																																																																																																																																																																																																							
Escopo	Frequência	Público Alvo	Abordagem																																																																																																																																																																																																																																																																															
A3 MÃE	MENSAL	EQUIPE A3	Acompanhamento dos Indicadores e follow up das ações																																																																																																																																																																																																																																																																															
								<table border="1"> <thead> <tr> <th>Escopo</th> <th>Frequência</th> <th>Público Alvo</th> <th>Abordagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A3 MÃE e A3 FILHOS</td> <td>MENSAL</td> <td>A3 MÃE + LÍDERES DE A3</td> <td>Acompanhamento dos indicadores e follow up das ações</td> </tr> </tbody> </table>												Escopo	Frequência	Público Alvo	Abordagem	A3 MÃE e A3 FILHOS	MENSAL	A3 MÃE + LÍDERES DE A3	Acompanhamento dos indicadores e follow up das ações																																																																																																																																																																																																																																																							
Escopo	Frequência	Público Alvo	Abordagem																																																																																																																																																																																																																																																																															
A3 MÃE e A3 FILHOS	MENSAL	A3 MÃE + LÍDERES DE A3	Acompanhamento dos indicadores e follow up das ações																																																																																																																																																																																																																																																																															
								<table border="1"> <thead> <tr> <th>Escopo</th> <th>Frequência</th> <th>Público Alvo</th> <th>Abordagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>												Escopo	Frequência	Público Alvo	Abordagem																																																																																																																																																																																																																																																											
Escopo	Frequência	Público Alvo	Abordagem																																																																																																																																																																																																																																																																															

FONTE: MODELO DESENVOLVIDO PELO AUTOR (2016).



FIGURA 09 – A3 COMERCIAL



**5. CONTRAMEDIDAS PROPOSTAS**

- ( PA-01 ) MONITORAMENTO, CONTROLE E TOMADA DE DECISÃO REFERENTE AO PLANEJAMENTO DE VENDAS X REALIZADO.
- ( PA-02 ) DESENVOLVER INTELIGÊNCIA DE VENDAS.
- ( PA-02 ) IDENTIFICAR ITENS CORRENTES COM POTENCIAL PARA AUMENTO DE PARTICIPAÇÃO.
- ( PA-02 ) IDENTIFICAR FERRAMENTAS DE FUNÇÃO SEM DEMANDA QUE POSSAM SER REATIVADOS.
- ( PA-03 ) IMPLEMENTAR A ROTINA PARA MONITORAMENTO DA RENTABILIDADE E TOMADA DE DECISÃO.
- ( PA-04 ) NEGOCIAR O REPASSE DE CUSTOS DENTRO DO PRAZO ESTABELECIDO CONFORME PROCEDIMENTO DE REAJUSTE DE PREÇOS.
- ( PA-05 ) COMITÊ DE VENDAS COM FOCO EM ORÇAMENTOS ESTRATÉGICOS.
- ( PA-05 ) REVISAR E APRIMORAR O PROCESSO DE ORÇAMENTO.
- ( PA-06 ) REVISAR / MELHORAR ESTRUTURA VENDAS OEM. ( CAPACITAÇÃO )
- ( PA-07 ) DEFINIR ESTRATÉGIA COMERCIAL OEM. ( NOVOS MERCADOS / EXPORTAÇÃO / NOVAS LIGAS ).
- ( PA-08 ) PADRONIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DA ÁREA DE VENDAS.
- ( PA-09 ) REESTRUTURAR CRM (PA-08)
- ( PA-10 ) IMPLEMENTAR PROCEDIMENTO DE ANÁLISE CRÍTICA DE CONTRATO.

**6. PLANO DE AÇÃO**

Nº	Indicador/ Estado Futuro	Atividade	Responsável	mar/15	abr/15	maio/15	jun/15	jul/15	ago/15	set/15	out/15	nov/15	dez/15
1	FATURAMENTO	METODOLOGIA PARA CONTROLE E TOMADA DE DECISÃO REF. PLANEJAMENTO DE VENDAS X CARTEIRA	Comercial										
2	CRESCIMENTO	IMPLEMENTAR PLANO DE INTELIGÊNCIA DE VENDAS.	Comercial										
3	RENTABILIDADE	GESTÃO DA RENTABILIDADE ( CLIENTE X PRODUTOS )	Comercial										
4	RENTABILIDADE	CONSOLIDAÇÃO DO PROCESSO DE REPASSE DE CUSTOS.	Comercial										
5	CRESCIMENTO	REVISAR E APRIMORAR O PROCESSO DE ORÇAMENTO. ( FOCO ESTRATÉGICO )	Comercial										
6	CRESCIMENTO	REESTRUTURAR EQUIPE VENDAS	Comercial										
7	CRESCIMENTO	DEFINIÇÃO ESTRATÉGIA COMERCIAL	Comercial										
8	CRESCIMENTO	PADRONIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DA ÁREA DE VENDAS	Comercial										
9	CRESCIMENTO	REESTRUTURAR CRM	Comercial										
10	CRESCIMENTO	PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE CRÍTICA DE NOVOS CONTRATOS / DESENVOLVIMENTOS.	Comercial										

○ Início planejado ● Início realizado △ Final planejado ▲ Final realizado

**7. ACOMPANHAMENTO**

Escopo	Frequência	Público Alvo	Abordagem
Gestão Rotina	Semanal	Equipe OEM	Acompanhamento Indicadores + Follow-up Ações

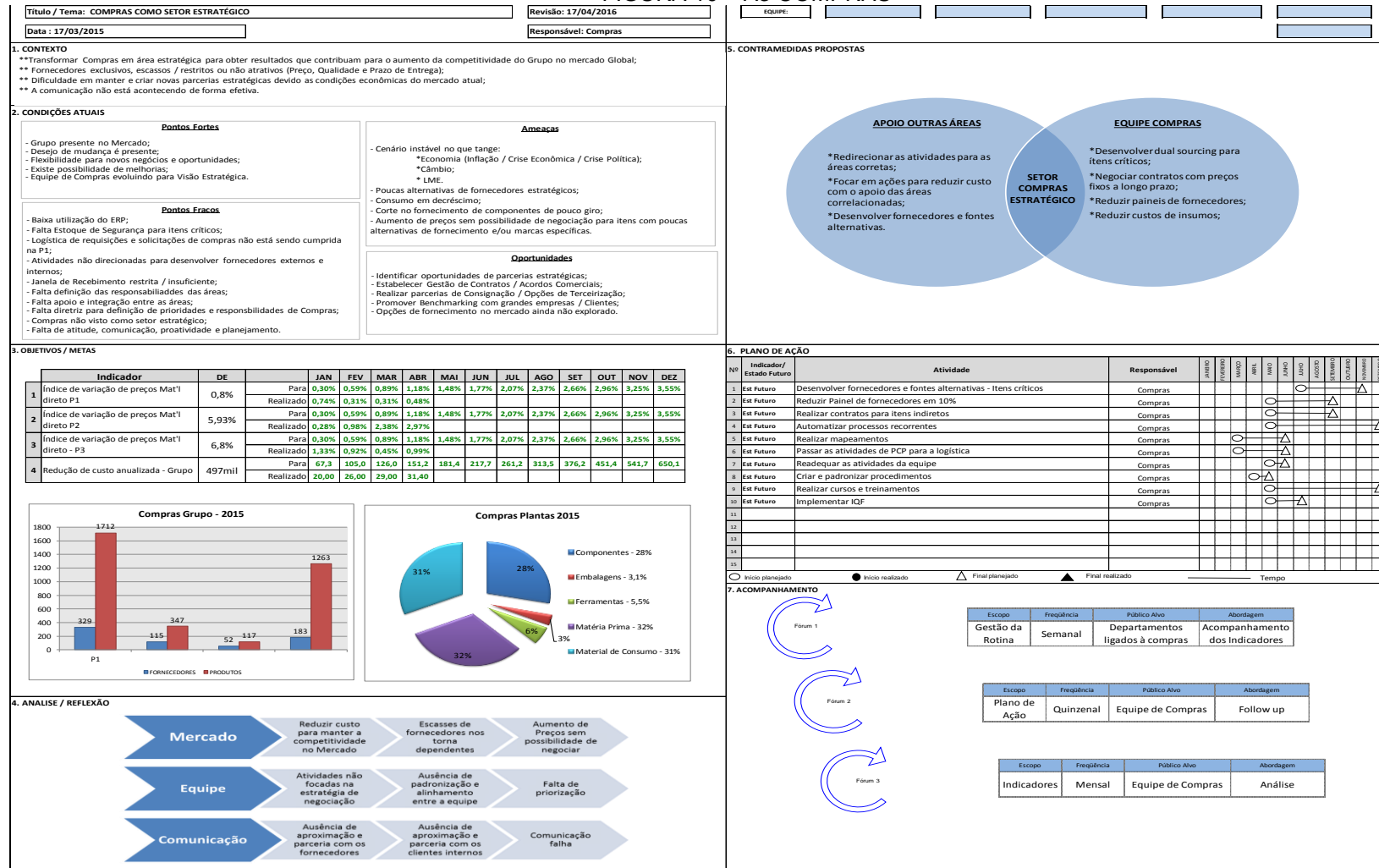
Escopo	Frequência	Público Alvo	Abordagem
Acompanhamento A3	Quinzenal	Equipe OEM	Acompanhamento Indicadores + Follow-up Ações

Escopo	Frequência	Público Alvo	Abordagem
Hoshin / Coalizão	Mensal	Puxador A3	Acompanhamento Indicadores + Diário de Bordo

FONTE: MODELO DESENVOLVIDO PELO AUTOR (2016).

FIGURA 10 – A3 COMPRAS



**5. CONTRAMEDIDAS PROPOSTAS**

**6. PLANO DE AÇÃO**

Nº	Indicador/Estado Futuro	Atividade	Responsável	JAN	FEB	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
1	Est Futuro	Desenvolver fornecedores e fontes alternativas - Itens críticos	Compras												
2	Est Futuro	Reduzir Painel de fornecedores em 10%	Compras												
3	Est Futuro	Realizar contratos para itens indiretos	Compras												
4	Est Futuro	Automatizar processos recorrentes	Compras												
5	Est Futuro	Realizar mapeamentos	Compras												
6	Est Futuro	Passar as atividades de PCP para a logística	Compras												
7	Est Futuro	Readequar as atividades da equipe	Compras												
8	Est Futuro	Realizar cursos e treinamentos	Compras												
9	Est Futuro	Implementar IQF	Compras												
10	Est Futuro		Compras												
11															
12															
13															
14															
15															

○ Início planejado   ● Início realizado   △ Final planejado   ▲ Final realizado   — Tempo

**7. ACOMPANHAMENTO**

Escopo	Frequência	Público Alvo	Abordagem
Gestão da Rotina	Semanal	Departamentos ligados a compras	Acompanhamento dos indicadores

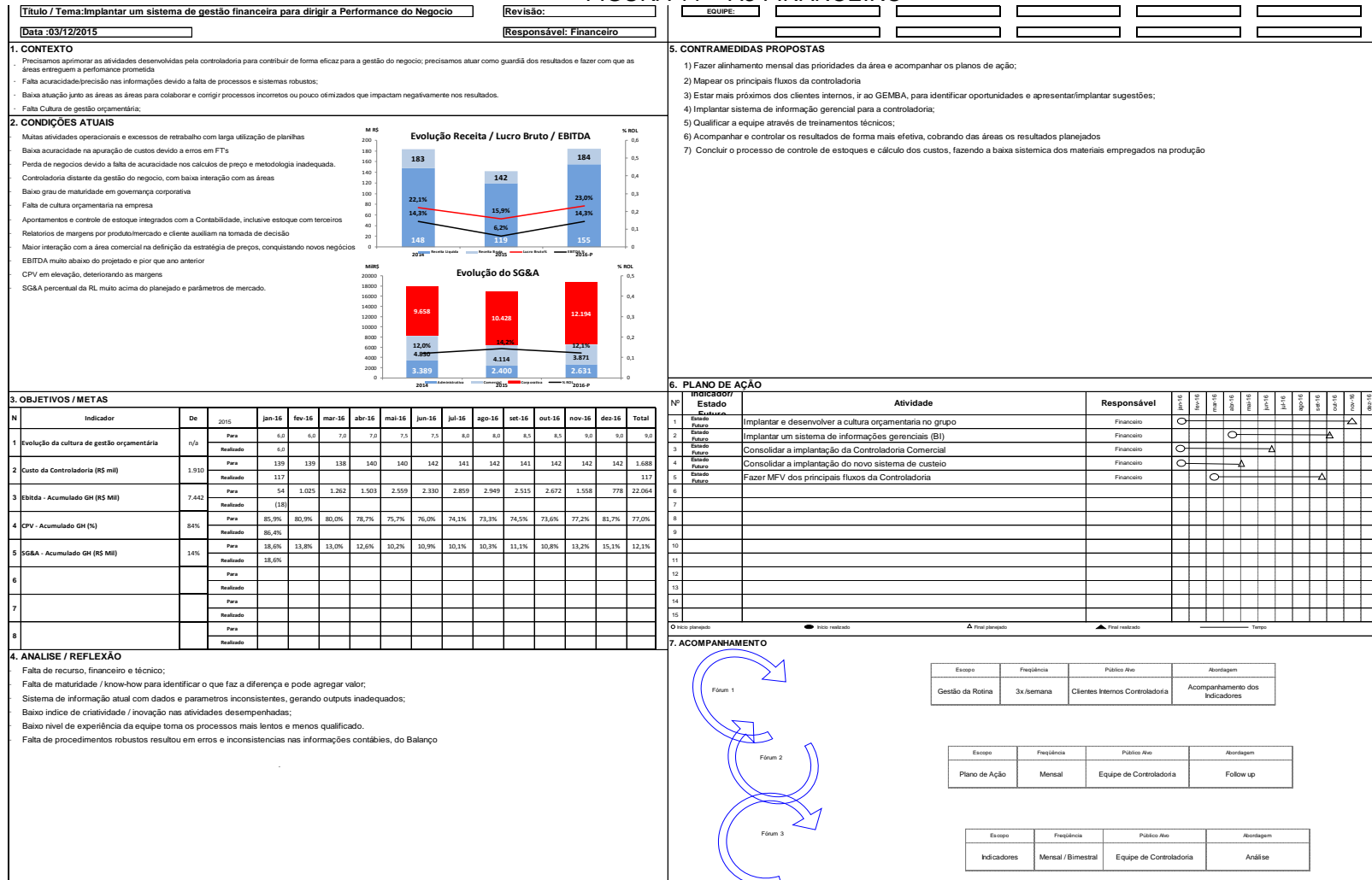
Escopo	Frequência	Público Alvo	Abordagem
Plano de Ação	Quinzenal	Equipe de Compras	Follow up

Escopo	Frequência	Público Alvo	Abordagem
Indicadores	Mensal	Equipe de Compras	Análise

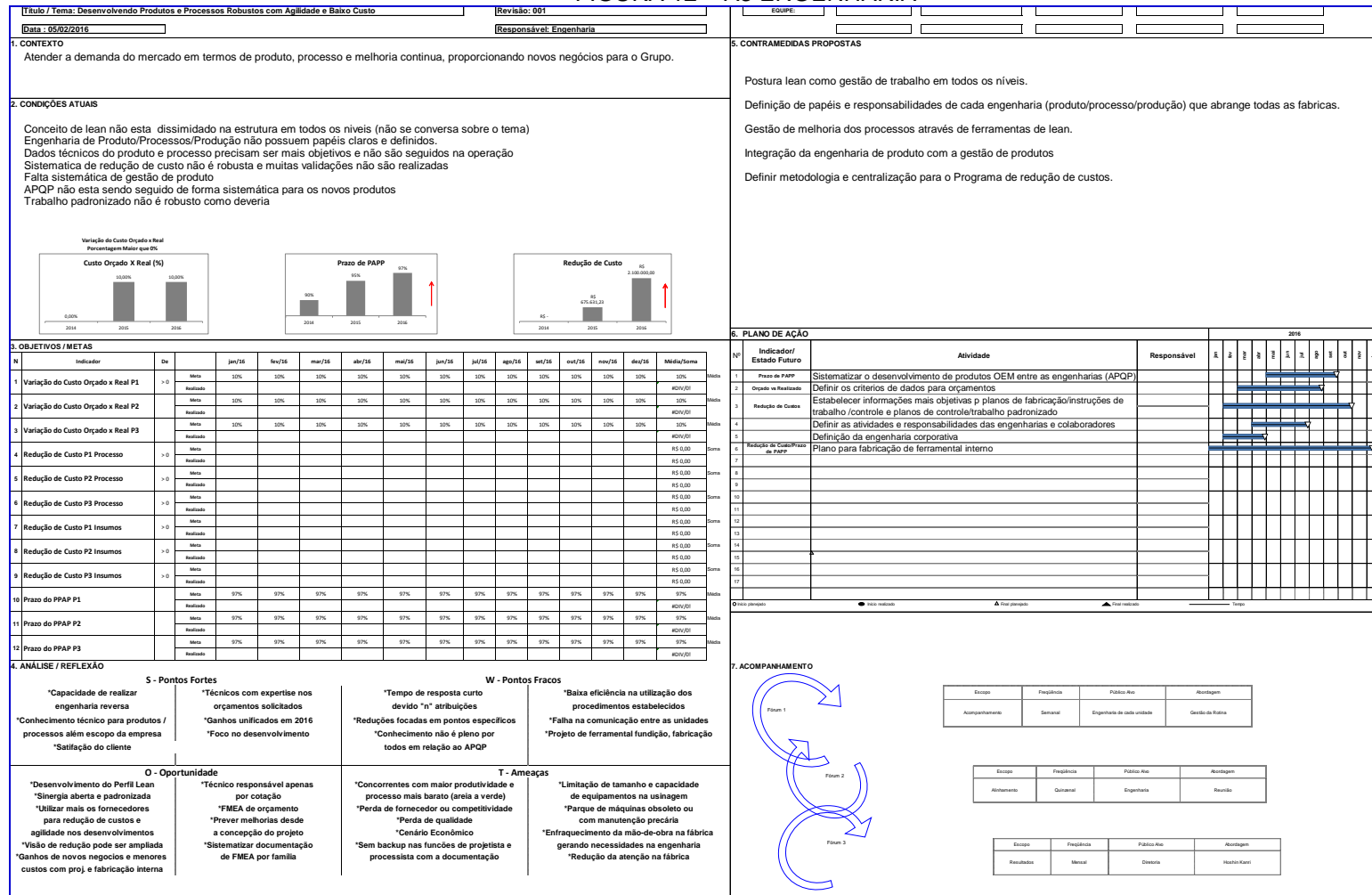
FONTE: MODELO DESENVOLVIDO PELO AUTOR (2016).

FIGURA 11 – A3 FINANCEIRO



FONTE: MODELO DESENVOLVIDO PELO AUTOR (2016).

FIGURA 12 – A3 ENGENHARIA



FONTE: MODELO DESENVOLVIDO PELO AUTOR (2016).

FIGURA 13 – A3 LEAN

[illegible]

FONTE: MODELO DESENVOLVIDO PELO AUTOR (2016).

FIGURA 14 – A3 LOGISTICA

<b>Projeto: Logística integrada: competitiva, entrega precisa e foco no cliente.</b>		<b>Revisão: 2016a</b>		<b>EQUIPE:</b>											
<b>Data : 01/12/2015</b>															
<b>1. CONTEXTO</b> - Falta de mapeamento da logística por completo. - Nosso nível de estoque está desbalanceado. - Em implantação o abastecimento/retrabalho no ponto de uso pela logística. - Temos plano mestre de produção carecendo de melhorias para ser efetivado. - Lotes mínimos não coerentes e não foram negociados ou re-negociados com os clientes. - Ferramentas (sistema) em adequação (não temos APS, ATP, etc.) e quase temos MRP. - Problemas de entregas nos clientes. - Problemas na organização da expedição e embarque de produtos.		- Problemas de previsão de vendas. - Problemas de comunicação de Vendas (tratam assuntos e nos comunicam tardiamente). - Problemas de acurácia de estoque. - Processo de Kanban não está funcionando. - Não somos clientes dos nossos fornecedores. - Não ocupamos o nosso espaço no desenvolvimento de produtos e identificação de fornecedores. - Área de armazenamento de materiais não especificada na usinagem. - Falta de processo para desenvolvimento de pessoas.		<b>5. CONTRAMEDIDAS PROPOSTAS</b> Melhorar o relacionamento da logística com os outros setores. Investir tempo no desenvolvimento das pessoas da equipe, inclusive liderança.											
<b>2. CONDIÇÕES ATUAIS</b> <b>Logística de entrada e armazenamento</b> - Erro de digitação de notas fiscais e conferência no recebimento. Quantidades e códigos de produtos. - Morosidade na entrada da nota fiscal parando a entrega de material na produção. - Fiscal não avisa quando há problemas nas notas. - Falta padronização de embalagens. - Falta de indicadores das janelas de recebimento. - Falta de empilhadeira. <b>Abastecimento da manufatura</b> - Falta mapeamento e execução das rotas de abastecimento. - Falta fluxo contínuo nos processos de fundição e usinagem. - Transferência de materiais para a produção sem controle (fundidos na usinagem). - Falta padronização de embalagens. <b>Logística de saída</b> - Falta padronização de embalagens. - Processo das janelas de expedição não atende nossas necessidades. - Demora no apontamento de produção no final da produção (entrada de produto acabado no estoque). - Problemas no fluxo de transferências entre usinagem e fundição. - Falta de consolidação de carga para as montadoras.		- Pedidos de vendas fora do padrão de embalagens. - Falta de empilhadeira. - Pedidos de vendas alterados gerando material em estoque. - Pedidos abertos abaixo do lote mínimo gerando estoque. <b>Planejamento de manufatura</b> - Ordens de produção não estão baixando os componentes (fundição). Não estão na OP. - Falta de controle do material em terceiros para industrialização. - Alteração de pedidos de vendas sem tempo de reação. - Falta de controle dos lotes mínimos de fabricação (borda fundição até usinagem). - Falta de MRP faz com que materiais sejam comprados no momento e quantidade incorretos. - Desenvolvimento de fornecedores com lotes desconectados com o lote de fabricação e lead time de fornecimento. - Lead-time de manufatura não é respeitado no momento da venda. <b>Acompanhamento de materiais</b> - Não temos dimensionamento de estoque (R020). - Não temos estoque estratégico. - Falta de conhecimento do lead-time de fornecedor. - Antecipação de produção sem reflexo no MRP.													
<b>3. OBJETIVOS / METAS</b>															
N	Indicador	De	2015	2016											
1	Percentual de entrega Montadoras (OTIF EM 2015)	Para	94%	96%											
		Realizado													
2	Percentual de entrega MI Reposição (OTIF EM 2015)	Para	94%	96%											
		Realizado													
3	Percentual de entrega ME Reposição (OTIF EM 2015)	Para	94%	96%											
		Realizado													
4	Custo de Frete Outbound	Para	2,5%	2,5%											
		Realizado													
5	Custo de Frete Inbound	Para	6,0%	6,0%											
		Realizado													
6	Custo de Frete Doca a Doca	Para	0,5%	0,5%											
		Realizado													
7	Custo de Frete Especial (média mensal)	Para	4.200	4.200											
		Realizado													
8	Estoque (volume)	Para		16,5 milh											
		Realizado													
9	Estoque (giro)	Para		40											
		Realizado													
10	Pedido Correto	Para	NE	98%											
		Realizado	NE												
11	Custo Logístico Total	Para	NE	R\$ 0,09											
		Realizado	NE												
12	Nível de serviço logístico	Para	NE	90%											
		Realizado	NE												
<b>4. ANALISE / REFLEXÃO</b> - Nossa equipe apresenta visão departamentalizada sem foco no processo, falta integração da equipe e resistência a mudanças. - Aumento do custo logístico, principalmente no transporte. - Falta de acompanhamento dos trade-off da logística. - Falta de ferramentas sistêmicas (MRP, APS, ATP, programação semanal, etc.). - Temos que cumprir o que prometemos.															
<b>6. PLANO DE AÇÃO</b>															
Nº	Indicador/ Situação Futura	Atividade	Responsável	Jan-15	Fev-15	Mar-15	Abr-15	Mai-15	Jun-15	Jul-15	Ago-15	Set-15	Out-15	Nov-15	Dez-15
1	Plano de ocupação de mão de obra	Logística													
2	Mapear os processos: (1) programação da produção; (2) controle de pedidos de vendas; (3) recebimento e armazenamento na usinagem e concluir o MPV na FF.	Logística													
3	Implementar controle de frete por sistema tanto para saída quanto entrada	Logística													
4	Formalizar definição de famílias de peças de acordo com a forma como vai ser estocada/produtoria	Logística													
5	Definir e mostrar indicadores das rotinas de armazenado, expedição, ADM Vendas, PCP, transporte e logística	Logística													
6	Implantar follow-up de entrega de materiais produtivos	Logística													
7	Inventários cíclicos	Logística													
8	Supermercado de materiais: (1) embalagens; (2) Sucata; (3) Guiza; (4) Alumínio; (5) Caweco; (6) Tinta de Produtos; (7) Tinta Rebatante; (8) Óleo; (9) Ferro Ligas; (10) Bentonita; (11) Carvão.	Logística													
9	Implantar indicador de pedido correto	Logística													
10	Plano de ocupação da macharia	Logística													
11	Desenvolvimento da liderança da logística para desenvolver os colaboradores	Logística													
12	Organização do transporte, programação de fretes	Logística													
13	Definir conceito de ATP para o Grupo	Logística													
14	Programação de acabamento / pintura nas fundições	Logística													
15	Apointamento por código de barras na FF	Logística													
16	Apointamento por código de barras na Usinagem	Logística													
17	Pesquisa de satisfação dos setores do GH com a logística	Logística													
18	Repensar programação (estrutura de kanban) de cabeçotes atuais e os diversos	Logística													
19	Plano mestre de produção da usinagem	Logística													
20	Trabalho padronizado no PCP	Logística													
Omitir planejado: ● Início realizado      ▲ Final planejado      ▲ Final realizado      ————— Tempo															
<b>7. ACOMPANHAMENTO</b>															
Escopo		Frequência	Público Alvo	Abordagem											
Indicador de volume e giro de estoque	Mensal	PCP, Armazenado e Expedição	Acompanhamento dos Indicadores e Follow Up das ações												
Indicador de Entrega	Semanal	ADM Vendas, PCP e Expedição	Acompanhamento dos Indicadores e Follow Up das ações												
Custo Logístico Total	Mensal	Logística	Acompanhamento dos Indicadores e Follow Up das ações												
Indicadores de Transporte	Mensal	Logística	Acompanhamento dos Indicadores e Follow Up das ações												

FONTE: MODELO DESENVOLVIDO PELO AUTOR (2016).

FIGURA 15 – A3 PRODUÇÃO

<b>Título / Tema:</b> PRODUÇÃO LEAN COMO ÁREA ESTRATÉGICA PARA GANHAR NOVOS NEGÓCIOS		<b>Revisão:</b> 00		<b>EQUIPE:</b>							
<b>Data:</b> 26/01/2015		<b>Responsável:</b> Produção									

**1. CONTEXTO**

Objetivo do A3 é o alcance de metas estabelecidas na área de Produção nas Unidades de Negócio do Grupo.

Nossos principais focos são: Entrega, Qualidade, Segurança, Custo de Produção, e Melhoria Contínua.

**2. CONDIÇÕES ATUAIS**

Produtividade					Qualidade (medição atual)					Entrega 2014					Qtd. acid. c/ afastamento				
2012	2013	2014	2015		2012	2013	2014	2015		2014	2015			2012	2013	2014	2015		
Usinagem (%)	77,3	79,8	80,0	75,6		0,29	0,42	0,60	0,50		Usinagem (%)	87,0	91,1		1	8	5	3	
Fundição (ton./hom.ano)	26,3	28,2	26,0	27,8		7,9	6,8	5,3	4,2		Fundição 1 (%)	87,0	93,5		59	61	35	8	
Fundição 2 (ton./hom.ano)	9,85	9,51	13,5	14,1		5,85	8,89	8,9	8,6		Fundição 2 (%)	87,5	90,7		N/A	1	0	1	

Performance de entrega abaixo da meta (91,74%).

Produção tipicamente "empurrada", com sinais de melhora no fluxo.

Baixa padronização com os padrões existentes não seguidos, faltando instruções de trabalho claras (S/O/Q/TPM).

Gestão lean tímida com necessidade dos gestores assumirem um papel de liderança.

Mapa dos processos definidos com oportunidades de aumento de produtividade.

Gestão de 5S em implantação com necessidade de gestão dos líderes e disciplina.

**3. OBJETIVOS / METAS**

N	INDICADOR	De (2015)	Para Realizado	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Média acum. (2016)
1	ENTREGA (OTIF)	Fundição 1 (%)	93,5%	Para Realizado	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%
	Usinagem 2 (%)	91,0%	Para Realizado	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%
	Fundição 3 (%)	90,7%	Para Realizado	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%	96%
2	PRODUTIVIDADE	Fundição 1 (ton. exp./hom.ano)	27,2	Para Realizado	33,0	33,0	33,0	35,0	35,0	37,0	37,0	37,0	37,0	37,0	37,0	35,5
	Usinagem 2 (h. trab./h. apontadas)	75,6%	Para Realizado	80%	80%	85%	85%	85%	85%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	87%
	3 (ton. exp./hom.ano)	14,10	Para Realizado	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0
3	QUALIDADE	Fundição 1 (Refugo = ref.int.+dev.)	4,2%	Para Realizado	4,0%	4,0%	4,0%	3,9%	3,9%	3,9%	3,9%	3,8%	3,8%	3,8%	3,8%	3,8%
	Usinagem 2 (% do Faturamento)	0,5%	Para Realizado	0,35%	0,35%	0,35%	0,35%	0,35%	0,35%	0,35%	0,35%	0,35%	0,35%	0,35%	0,35%	0,35%
	3 (Refugo = ref.int.+dev.)	8,6%	Para Realizado	7,0%	7,0%	7,0%	6,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
4	SEGURANÇA	Fundição 1 (Nr. Acidentes)	0,7	Para Realizado	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67
	Usinagem 2 (Nr. Acidentes)	0,3	Para Realizado	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17
	3 (Nr. Acidentes)	0,1	Para Realizado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**4. ANÁLISE / REFLEXÃO**

**ENTREGA**

- Lead Time longo dos processos envolvendo: programação de insumos/serviços; fluxo não otimizado; processos não-robustos; manutenção; qualidade.

**QUALIDADE:**

- Projeto de processos não são robusto; Operacional tem dificuldades p/ seguir procedimentos; Falta de qualificação das pessoas; Falta de Trabalho Padronizado e Problemas de manutenção de equipamentos.

**PRODUTIVIDADE**

- Falta de gestão orientada a resultados (eficiência) e adequação de demanda x funcionários

**SEGURANÇA**

- Melhoria contínua de equipamentos e processos apoiados por programas de segurança e ergonomia.

**PESSOAS**

- Atitude Lean precisa ser reforçada entre os gestores e cadeia de gestão e, desdobrada para todos os níveis. (precisamos ser exemplos)

**ANÁLISE SWOT:**

PONTOS FORTES:	PONTOS FRACOS:
<ul style="list-style-type: none"> <li>Know how para produzir itens complexos (Fundição e Usinagem).</li> <li>Capacidade de desenvolver dispositivos/equip. e propor melhorias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificuldade no alcance da meta do OTIF.</li> <li>Variabilidade dos processos / . Processo altamente dependente de pessoas / / Falta IT (S/O/Q/TPM).</li> <li>Dificuldade no desdobramento do conceito Lean;</li> <li>Falta gestão dos processos (engenharia);</li> </ul>
OPORTUNIDADES:	AMEAÇAS:
<ul style="list-style-type: none"> <li>Implantar a produção puxada (fluxo contínuo)</li> <li>Forte foco em melhoria e redução de custos</li> <li>Reforço da atitude Lean entre gestores, desdobramento para todos os níveis e sistema de gestão de operações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sindicato como contrapeso de melhorias;</li> <li>Problemas ergonômicos e alto índice de acidentes;</li> <li>Perda de negócios p/ baixa perf. de entrega e qualidade;</li> <li>Ameaças ambientais.</li> </ul>

**5. CONTRAMEDIDAS PROPOSTAS**

- Postura Lean como Gestão de Trabalho;
- Produção de acordo com a real demanda;
- Foco em EFICIÊNCIA e redução de custos com aumento de produtividade;
- Melhoria nos processos através do uso de ferramentas de lean e IT (S/O/Q/TPM)(KAIZEN, GBO, Trabalho Padronizado, etc.)
- Desenvolvimento pessoal de Líderes;
- Trabalho forte para aumento de produtividade nos Mapas de Centro;
- Estabelecimento de um Plano de Qualidade mais robusto.

**6. PLANO DE AÇÃO**

Nº	Indicador/Estado	Atividade	Responsável	2016												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1		Consolidação do conceito de "eficiência" nos gargalos (Mapas de Centro);														
2		Redução do número de acidentes em todas as Unidades;														
1		Aumento de Produtividade nos Mapas de Centro;														
1		Kaizen e Setup Rápido como ferramenta para aumento de produtividade e melhoria contínua.														
5		Desenvolvimento de treinamento p/ líderes e funcionários (I.O.'s / T.P. / Gargalos / Efic. / Capac.);														
6		Programa de redução de custos como foco produtivo;														
7																
8																
9																

Q Início interrupção      ● Não realizado      ▲ Não planejado      ▲ Não realizado      ———— Término

**7. ACOMPANHAMENTO**

Escopo	Frequência	Público Alvo	Abordagem
Nivelamento das Ações	Diária	Operacional, Funcional, Tático e Estratégico.	Discussão dos indicadores mais importantes para a empresa e sistematiza para cadeia de ajuda.

Escopo	Frequência	Público Alvo	Abordagem
Verificação da Eficácia dos Planos de Ação	Semanal	Responsáveis pelos Planos e envolvidos no A3.	Discussão do andamento das atividades.

Escopo	Frequência	Público Alvo	Abordagem
Alinhamento para o Norte Verdadeiro	Mensal	CEO e Puasadores dos A3's	Discussão dos indicadores não alcançados em cada A3 e apresentação dos Planos de ação para resolução.

FONTE: MODELO DESENVOLVIDO PELO AUTOR (2016).

FIGURA 16 – A3 QUALIDADE

Data: 03/02/2016														Responsável: QUALIDADE																																																																																																																																																																																																																																															
<b>1. CONTEXTO</b>  <b>Desenvolver o Sistema de Gestão da Qualidade para garantir a qualidade dos produtos desde a concepção até a entrega ao cliente.</b>														<b>5. CONTRAMEDIDAS PROPOSTAS</b>  <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Manter postura lean como gestão de trabalho em todos os níveis</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Implantar a ISO 14001 - na Usinagem</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Consolidar a aplicação das ferramentas da Qualidade</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Melhorar o contato e a comunicação com o cliente</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Integrar as áreas de compras e da qualidade na gestão de fornecedores</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Qualidade com foco corporativo</div>																																																																																																																																																																																																																																															
<b>2. CONDIÇÕES ATUAIS</b>  <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%;"> <b>FUNDIÇÃO FERRO</b>  <table border="1" style="width: 100%; font-size: 0.8em;"> <thead> <tr> <th>Não Qualidade</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Refugo int (R\$)</td> <td>2.580.529</td> <td>4.836.855</td> <td>4.505.799</td> <td>2.120.531</td> </tr> <tr> <td>Devolução(R\$)</td> <td>1.300.127</td> <td>2.007.322</td> <td>1.997.852</td> <td>865.942</td> </tr> <tr> <td>Cliente 1 (R\$)</td> <td>3.889.856</td> <td>6.934.177</td> <td>6.503.451</td> <td>2.986.473</td> </tr> <tr> <td>(% int)</td> <td>6,9</td> <td>5,6</td> <td>5,1</td> <td>4,1</td> </tr> <tr> <td>cliente 2 (PPM)</td> <td>2561</td> <td>3532</td> <td>13645</td> <td>5320</td> </tr> <tr> <td>cliente 3 (PPM)</td> <td>1874</td> <td>1850</td> <td>2280</td> <td>5016</td> </tr> <tr> <td>cliente 4 (PPM)</td> <td>1053</td> <td>-</td> <td>6090</td> <td>3632</td> </tr> <tr> <td>PPM TOTAL</td> <td>6528</td> <td>5699</td> <td>7799</td> <td>4986</td> </tr> </tbody> </table> </div> <div style="width: 30%;"> <b>USINAGEM</b>  <table border="1" style="width: 100%; font-size: 0.8em;"> <thead> <tr> <th>Não Qualidade</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Refugo int (R\$)</td> <td>273.000</td> <td>211.853</td> <td>253.604</td> <td>245.052</td> </tr> <tr> <td>Devolução(R\$)</td> <td>55.920</td> <td>115.603</td> <td>167.579</td> <td>111.864</td> </tr> <tr> <td>CND (R\$)</td> <td>328.920</td> <td>327.456</td> <td>421.183</td> <td>356.956</td> </tr> <tr> <td>Cliente 1 (PPM)</td> <td>4640</td> <td>-</td> <td>4.117</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>PPM TOTAL</td> <td>111</td> <td>1291</td> <td>1.318</td> <td>1.820</td> </tr> </tbody> </table> </div> <div style="width: 30%;"> <b>FUNDIÇÃO ALUMINIO</b>  <table border="1" style="width: 100%; font-size: 0.8em;"> <thead> <tr> <th>Não Qualidade</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Refugo int (R\$)</td> <td>150.502</td> <td>202.372</td> <td>52.716</td> <td>238.637</td> </tr> <tr> <td>Devolução(R\$)</td> <td>285.081</td> <td>399.277</td> <td>44.916</td> <td>205.661</td> </tr> <tr> <td>CND (R\$)</td> <td>435.383</td> <td>601.649</td> <td>97.632</td> <td>444.298</td> </tr> <tr> <td>PPM TOTAL</td> <td>-</td> <td>42666</td> <td>23.761</td> <td>26.172</td> </tr> </tbody> </table> </div> </div> <p>- Qualidade dos produtos montadora e Reposição não são adequados para o cliente;  - Procedimentos de qualidade não são robustos e seguidos (componentes);  - Utilização de ferramentas de qualidade (sistemática para refugo/insp. de layout/poka-yoke/auditoria/8D) não são utilizadas adequadamente;  - Qualidade não é corporativa.  - Indicadores de Gestão não padronizados</p>														Não Qualidade	2012	2013	2014	2015	Refugo int (R\$)	2.580.529	4.836.855	4.505.799	2.120.531	Devolução(R\$)	1.300.127	2.007.322	1.997.852	865.942	Cliente 1 (R\$)	3.889.856	6.934.177	6.503.451	2.986.473	(% int)	6,9	5,6	5,1	4,1	cliente 2 (PPM)	2561	3532	13645	5320	cliente 3 (PPM)	1874	1850	2280	5016	cliente 4 (PPM)	1053	-	6090	3632	PPM TOTAL	6528	5699	7799	4986	Não Qualidade	2012	2013	2014	2015	Refugo int (R\$)	273.000	211.853	253.604	245.052	Devolução(R\$)	55.920	115.603	167.579	111.864	CND (R\$)	328.920	327.456	421.183	356.956	Cliente 1 (PPM)	4640	-	4.117	-	PPM TOTAL	111	1291	1.318	1.820	Não Qualidade	2012	2013	2014	2015	Refugo int (R\$)	150.502	202.372	52.716	238.637	Devolução(R\$)	285.081	399.277	44.916	205.661	CND (R\$)	435.383	601.649	97.632	444.298	PPM TOTAL	-	42666	23.761	26.172	<b>6. PLANO DE AÇÃO</b> <table border="1" style="width: 100%; font-size: 0.7em;"> <thead> <tr> <th>Nº</th> <th>Indicador/Estado Futuro</th> <th>Atividade</th> <th>Responsável</th> <th>jan-16</th> <th>fev-16</th> <th>mar-16</th> <th>abr-16</th> <th>mai-16</th> <th>jun-16</th> <th>jul-16</th> <th>ago-16</th> <th>set-16</th> <th>out-16</th> <th>nov-16</th> <th>dez-16</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>PA1</td> <td>AMPLIAR ESCOPO DE AUDITORIA EM FORNECEDORES</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>PA2</td> <td>SISTEMÁTICA DE INSPEÇÃO DE RECEBIMENTO DE PRODUTOS (IMPORTADOS)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>PA3</td> <td>INTEGRAR IQF DO SGQ COM COMPRAS COM FOCO NA MELHORIA DA QUALIDADE DE FORNECEDORES</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>PA4</td> <td>IMPLANTAÇÃO DA ISO 14001 - USINAGEM</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>PA5</td> <td>IMPLEMENTAR METODOLOGIA MASP PARA PRODUTOS REPOSIÇÃO (RECLAMAÇÕES)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>PA6</td> <td>IMPLEMENTAR FACE TO CUSTOMER (VISITAR/ACOMPANHAMENTOS)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>PA7</td> <td>REDUZIR PROBLEMAS DE QUALIDADE EVITANDO REINCIDÊNCIA (LIÇÕES APRENDIDAS/ABRANGENCIA)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p><small>Q Item proposto    ● Item realizado    ▲ Item planejado    ▲ Item realizado    Tempo</small></p>												Nº	Indicador/Estado Futuro	Atividade	Responsável	jan-16	fev-16	mar-16	abr-16	mai-16	jun-16	jul-16	ago-16	set-16	out-16	nov-16	dez-16	1	PA1	AMPLIAR ESCOPO DE AUDITORIA EM FORNECEDORES														2	PA2	SISTEMÁTICA DE INSPEÇÃO DE RECEBIMENTO DE PRODUTOS (IMPORTADOS)														3	PA3	INTEGRAR IQF DO SGQ COM COMPRAS COM FOCO NA MELHORIA DA QUALIDADE DE FORNECEDORES														4	PA4	IMPLANTAÇÃO DA ISO 14001 - USINAGEM														5	PA5	IMPLEMENTAR METODOLOGIA MASP PARA PRODUTOS REPOSIÇÃO (RECLAMAÇÕES)														6	PA6	IMPLEMENTAR FACE TO CUSTOMER (VISITAR/ACOMPANHAMENTOS)														7	PA7	REDUZIR PROBLEMAS DE QUALIDADE EVITANDO REINCIDÊNCIA (LIÇÕES APRENDIDAS/ABRANGENCIA)													
Não Qualidade	2012	2013	2014	2015																																																																																																																																																																																																																																																									
Refugo int (R\$)	2.580.529	4.836.855	4.505.799	2.120.531																																																																																																																																																																																																																																																									
Devolução(R\$)	1.300.127	2.007.322	1.997.852	865.942																																																																																																																																																																																																																																																									
Cliente 1 (R\$)	3.889.856	6.934.177	6.503.451	2.986.473																																																																																																																																																																																																																																																									
(% int)	6,9	5,6	5,1	4,1																																																																																																																																																																																																																																																									
cliente 2 (PPM)	2561	3532	13645	5320																																																																																																																																																																																																																																																									
cliente 3 (PPM)	1874	1850	2280	5016																																																																																																																																																																																																																																																									
cliente 4 (PPM)	1053	-	6090	3632																																																																																																																																																																																																																																																									
PPM TOTAL	6528	5699	7799	4986																																																																																																																																																																																																																																																									
Não Qualidade	2012	2013	2014	2015																																																																																																																																																																																																																																																									
Refugo int (R\$)	273.000	211.853	253.604	245.052																																																																																																																																																																																																																																																									
Devolução(R\$)	55.920	115.603	167.579	111.864																																																																																																																																																																																																																																																									
CND (R\$)	328.920	327.456	421.183	356.956																																																																																																																																																																																																																																																									
Cliente 1 (PPM)	4640	-	4.117	-																																																																																																																																																																																																																																																									
PPM TOTAL	111	1291	1.318	1.820																																																																																																																																																																																																																																																									
Não Qualidade	2012	2013	2014	2015																																																																																																																																																																																																																																																									
Refugo int (R\$)	150.502	202.372	52.716	238.637																																																																																																																																																																																																																																																									
Devolução(R\$)	285.081	399.277	44.916	205.661																																																																																																																																																																																																																																																									
CND (R\$)	435.383	601.649	97.632	444.298																																																																																																																																																																																																																																																									
PPM TOTAL	-	42666	23.761	26.172																																																																																																																																																																																																																																																									
Nº	Indicador/Estado Futuro	Atividade	Responsável	jan-16	fev-16	mar-16	abr-16	mai-16	jun-16	jul-16	ago-16	set-16	out-16	nov-16	dez-16																																																																																																																																																																																																																																														
1	PA1	AMPLIAR ESCOPO DE AUDITORIA EM FORNECEDORES																																																																																																																																																																																																																																																											
2	PA2	SISTEMÁTICA DE INSPEÇÃO DE RECEBIMENTO DE PRODUTOS (IMPORTADOS)																																																																																																																																																																																																																																																											
3	PA3	INTEGRAR IQF DO SGQ COM COMPRAS COM FOCO NA MELHORIA DA QUALIDADE DE FORNECEDORES																																																																																																																																																																																																																																																											
4	PA4	IMPLANTAÇÃO DA ISO 14001 - USINAGEM																																																																																																																																																																																																																																																											
5	PA5	IMPLEMENTAR METODOLOGIA MASP PARA PRODUTOS REPOSIÇÃO (RECLAMAÇÕES)																																																																																																																																																																																																																																																											
6	PA6	IMPLEMENTAR FACE TO CUSTOMER (VISITAR/ACOMPANHAMENTOS)																																																																																																																																																																																																																																																											
7	PA7	REDUZIR PROBLEMAS DE QUALIDADE EVITANDO REINCIDÊNCIA (LIÇÕES APRENDIDAS/ABRANGENCIA)																																																																																																																																																																																																																																																											
<b>4. ANÁLISE / REFLEXÃO</b>  <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <b>PONTOS FORTES</b>  <p>Pessoas com conhecimento do histórico dos clientes e das peças.</p> <p>Equipe corporativa para atendimento a auditorias alinhada com os clientes.</p> <p>Integração entre as equipes da Qualidade do Grupo.</p> </div> <div style="width: 45%;"> <b>SWOT</b>  <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <b>PONTOS FRACOS</b>  <p>Reduzimos nossa percepção que temos qualidade.</p> <p>Falta de visitas técnicas aos clientes.</p> <p>Falta de amadurecimento da aplicação sistêmica das ferramentas da qualidade (8D).</p> <p>Sistemáticas da qualidade pouco robustas no processo reposição.</p> <p>Inspeção de recebimento de serviços/componentes.</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <b>OPORTUNIDADES</b>  <p>Consolidar a integração do sistema de gestão da qualidade em todas as plantas.</p> <p>Obter novos negocios a partir de um processo de qualidade robusto.</p> <p>Desenvolver perfil para área da qualidade como orientadora na aplicação de ferramentas.</p> <p>Mensurar qualidade de produto dos fornecedores/componentes.</p> </div> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> <div style="width: 45%;"> <b>AMEAÇAS</b>  <p>Não cumprimento das metas de Entrega e Qualidade.</p> <p>Aumento do rigor nos critérios de aceitação dos clientes.</p> <p>Exigências das normas de gestão ISO TS 16949/ISO 14001 e requisitos de clientes.</p> <p>Perda de produto/participação por problemas de qualidade.</p> </div> </div>														<b>7. ACOMPANHAMENTO</b>  <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 10px;"> <div style="margin-left: 10px;"> <table border="1" style="width: 100%; font-size: 0.7em;"> <thead> <tr> <th>Escopo</th> <th>Frequência</th> <th>Público Alvo</th> <th>Abordagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Indicadores</td> <td>Mensal</td> <td>Gestores</td> <td>Acompanhamento</td> </tr> </tbody> </table> </div> </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 10px;"> <div style="margin-left: 10px;"> <table border="1" style="width: 100%; font-size: 0.7em;"> <thead> <tr> <th>Escopo</th> <th>Frequência</th> <th>Público Alvo</th> <th>Abordagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Plano de Ações</td> <td>Mensal</td> <td>Equipe A3</td> <td>Monitoramento</td> </tr> </tbody> </table> </div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-left: 10px;"> <table border="1" style="width: 100%; font-size: 0.7em;"> <thead> <tr> <th>Escopo</th> <th>Frequência</th> <th>Público Alvo</th> <th>Abordagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> </div> </div>												Escopo	Frequência	Público Alvo	Abordagem	Indicadores	Mensal	Gestores	Acompanhamento	Escopo	Frequência	Público Alvo	Abordagem	Plano de Ações	Mensal	Equipe A3	Monitoramento	Escopo	Frequência	Público Alvo	Abordagem																																																																																																																																																																																																																
Escopo	Frequência	Público Alvo	Abordagem																																																																																																																																																																																																																																																										
Indicadores	Mensal	Gestores	Acompanhamento																																																																																																																																																																																																																																																										
Escopo	Frequência	Público Alvo	Abordagem																																																																																																																																																																																																																																																										
Plano de Ações	Mensal	Equipe A3	Monitoramento																																																																																																																																																																																																																																																										
Escopo	Frequência	Público Alvo	Abordagem																																																																																																																																																																																																																																																										

FONTE: MODELO DESENVOLVIDO PELO AUTOR (2016).



FIGURA 17 – A3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

<b>Projeto: T.I fornecendo soluções competitivas</b>		<b>Revisão: 2016</b>																																																																																																																																																																																																																																																	
<b>Data : 03/12/2015</b>		<b>EQUIPE:</b>																																																																																																																																																																																																																																																	
<b>1. CONTEXTO</b> - A T.I precisa ser transformada em um fornecedor interno de soluções competitivas; - Segurança da Informação necessita de mais atenção. Alguns usuários acham que medidas de segurança reduzem a produtividade;		<b>5. CONTRAMEDIDAS PROPOSTAS</b> - Focar junto com os Usuários Estratégicos do Grupo para definir e priorizar as ações e ferramenta de T.I. que irão ajudar para as tomadas de decisões e controles.																																																																																																																																																																																																																																																	
<b>2. CONDIÇÕES ATUAIS</b> Ferramentas de Apoio como Portal Web, CRM, Forecast, Sistema de Assistência Técnica, Romaneio, Ordem de Compra Internacional Implementadas pela Equipe de T.I. Integrações por EDI(s) com as rotadoras Servidores de alta performance com requisitos técnicos para atender as demandas sistemicas do Grupo. Hospedagem de Sites e Aplicações dentro do Ambiente de T.I do Grupo Dados do Grupo Centralizados Parque de máquinas obsoletos (ainda temos win XP e processadores Pentium) ERP Frágil e o Suporte do Provedor do Sistema tem dificuldades para atender as demandas e solucionar problemas ERP de facil integração com Aplicações de Terceiros Equipe multifuncional com poucas dependencias de terceiros Equipe em constate preparação para atender as atualizações de T.I Orçamento de T.I não é suficiente para planejar ações de T.I para gestão do negócio;  Ambiente do Data Center não é adequada e segura;		<b>6. PLANO DE AÇÃO</b> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: 0.8em;"> <thead> <tr> <th>Nº</th> <th>Indicador/ Estado Futuro</th> <th>Atividade</th> <th>Responsável</th> <th>jan/16</th> <th>fev/16</th> <th>mar/16</th> <th>abr/16</th> <th>maio/16</th> <th>jun/16</th> <th>ago/16</th> <th>set/16</th> <th>out/16</th> <th>nov/16</th> <th>dez/16</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Estado Futuro</td> <td>Implantar os ORC(s) na HM (Controladoria)</td> <td>T.I</td> <td>●</td> <td></td> <td>▲</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Estado Futuro</td> <td>Integrar os Softwares Engeman e Sapiens (Manutenção)</td> <td>T.I</td> <td></td> <td>●</td> <td></td> <td>▲</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Estado Futuro</td> <td>Adequar o CRM da Fundação para as novas funcionalidades do setor (OEM)</td> <td>T.I</td> <td>●</td> <td></td> <td></td> <td>▲</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Estado Futuro</td> <td>Implantar projeto da Não Qualidade, RNC - (SGQ)</td> <td>T.I</td> <td>●</td> <td></td> <td>▲</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Estado Futuro</td> <td>Implantar módulo de controle orçamentário - Centro de custo/Contas contábeis (Controladoria)</td> <td>T.I</td> <td></td> <td>▲</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Estado Futuro</td> <td>Implantar o EDI BORG, AGCO (Logística)</td> <td>T.I</td> <td>●</td> <td>▲</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Estado Futuro</td> <td>Implantar o Sistema de Assistência Técnica (Autolinea)</td> <td>T.I</td> <td>●</td> <td></td> <td>▲</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>Estado Futuro</td> <td>Adequar a segurança do Data-Center (T.I)</td> <td>T.I</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>●</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>▲</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>Estado Futuro</td> <td>Automatizar o controle e entrega de EPI por código de Barras (RH)</td> <td>T.I</td> <td></td> <td>●</td> <td></td> <td>▲</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>Estado Futuro</td> <td>Automatizar as avaliações (RH)</td> <td>T.I</td> <td></td> <td>●</td> <td></td> <td>▲</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>11</td> <td>Estado Futuro</td> <td>Implantar Romaneio (Logística)</td> <td>T.I</td> <td></td> <td></td> <td>●</td> <td></td> <td>▲</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>12</td> <td>Estado Futuro</td> <td>Implementar agenda de visitas à clientes que utilizam o Sapiens (T.I)</td> <td>T.I</td> <td></td> <td></td> <td>●</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>▲</td> <td></td> </tr> <tr> <td>13</td> <td>Estado Futuro</td> <td>Implementar o processo de Prinicng (Controladoria)</td> <td>T.I</td> <td></td> <td></td> <td>●</td> <td></td> <td></td> <td>▲</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>14</td> <td>Estado Futuro</td> <td>Implantar Apointamentos da Op(s) por código de barras (PCP)</td> <td>T.I</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>●</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>▲</td> <td></td> </tr> <tr> <td>15</td> <td>Estado Futuro</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <div style="font-size: 0.7em; margin-top: 5px;">       ○ Início planejado    ● Início realizado    ▲ Final planejado    ▲ Final realizado    ————— Tempo     </div>		Nº	Indicador/ Estado Futuro	Atividade	Responsável	jan/16	fev/16	mar/16	abr/16	maio/16	jun/16	ago/16	set/16	out/16	nov/16	dez/16	1	Estado Futuro	Implantar os ORC(s) na HM (Controladoria)	T.I	●		▲									2	Estado Futuro	Integrar os Softwares Engeman e Sapiens (Manutenção)	T.I		●		▲								3	Estado Futuro	Adequar o CRM da Fundação para as novas funcionalidades do setor (OEM)	T.I	●			▲								4	Estado Futuro	Implantar projeto da Não Qualidade, RNC - (SGQ)	T.I	●		▲									5	Estado Futuro	Implantar módulo de controle orçamentário - Centro de custo/Contas contábeis (Controladoria)	T.I		▲										6	Estado Futuro	Implantar o EDI BORG, AGCO (Logística)	T.I	●	▲										7	Estado Futuro	Implantar o Sistema de Assistência Técnica (Autolinea)	T.I	●		▲									8	Estado Futuro	Adequar a segurança do Data-Center (T.I)	T.I						●					▲	9	Estado Futuro	Automatizar o controle e entrega de EPI por código de Barras (RH)	T.I		●		▲								10	Estado Futuro	Automatizar as avaliações (RH)	T.I		●		▲								11	Estado Futuro	Implantar Romaneio (Logística)	T.I			●		▲							12	Estado Futuro	Implementar agenda de visitas à clientes que utilizam o Sapiens (T.I)	T.I			●							▲		13	Estado Futuro	Implementar o processo de Prinicng (Controladoria)	T.I			●			▲						14	Estado Futuro	Implantar Apointamentos da Op(s) por código de barras (PCP)	T.I						●				▲		15	Estado Futuro													
Nº	Indicador/ Estado Futuro	Atividade	Responsável	jan/16	fev/16	mar/16	abr/16	maio/16	jun/16	ago/16	set/16	out/16	nov/16	dez/16																																																																																																																																																																																																																																					
1	Estado Futuro	Implantar os ORC(s) na HM (Controladoria)	T.I	●		▲																																																																																																																																																																																																																																													
2	Estado Futuro	Integrar os Softwares Engeman e Sapiens (Manutenção)	T.I		●		▲																																																																																																																																																																																																																																												
3	Estado Futuro	Adequar o CRM da Fundação para as novas funcionalidades do setor (OEM)	T.I	●			▲																																																																																																																																																																																																																																												
4	Estado Futuro	Implantar projeto da Não Qualidade, RNC - (SGQ)	T.I	●		▲																																																																																																																																																																																																																																													
5	Estado Futuro	Implantar módulo de controle orçamentário - Centro de custo/Contas contábeis (Controladoria)	T.I		▲																																																																																																																																																																																																																																														
6	Estado Futuro	Implantar o EDI BORG, AGCO (Logística)	T.I	●	▲																																																																																																																																																																																																																																														
7	Estado Futuro	Implantar o Sistema de Assistência Técnica (Autolinea)	T.I	●		▲																																																																																																																																																																																																																																													
8	Estado Futuro	Adequar a segurança do Data-Center (T.I)	T.I						●					▲																																																																																																																																																																																																																																					
9	Estado Futuro	Automatizar o controle e entrega de EPI por código de Barras (RH)	T.I		●		▲																																																																																																																																																																																																																																												
10	Estado Futuro	Automatizar as avaliações (RH)	T.I		●		▲																																																																																																																																																																																																																																												
11	Estado Futuro	Implantar Romaneio (Logística)	T.I			●		▲																																																																																																																																																																																																																																											
12	Estado Futuro	Implementar agenda de visitas à clientes que utilizam o Sapiens (T.I)	T.I			●							▲																																																																																																																																																																																																																																						
13	Estado Futuro	Implementar o processo de Prinicng (Controladoria)	T.I			●			▲																																																																																																																																																																																																																																										
14	Estado Futuro	Implantar Apointamentos da Op(s) por código de barras (PCP)	T.I						●				▲																																																																																																																																																																																																																																						
15	Estado Futuro																																																																																																																																																																																																																																																		
<b>3. OBJETIVOS / METAS</b> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: 0.7em;"> <thead> <tr> <th>N</th> <th>Indicador</th> <th>De</th> <th></th> <th>jan/16</th> <th>fev/16</th> <th>mar/16</th> <th>abr/16</th> <th>mai/16</th> <th>jun/16</th> <th>jul/16</th> <th>ago/16</th> <th>set/16</th> <th>out/16</th> <th>nov/16</th> <th>dez/16</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Disponibilidade de sistema durante horário comercial (Excluir parada programada)</td> <td>95%</td> <td>Para Realizado</td> <td>99%</td> <td>99%</td> <td>99%</td> <td>99%</td> <td>99%</td> <td>99%</td> <td>99%</td> <td>99%</td> <td>99%</td> <td>99%</td> <td>99%</td> <td>99%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Reduzir o tempo de Atendimentos (chamados)</td> <td>7 Dias</td> <td>Para Realizado</td> <td>3,00</td> <td>3,00</td> <td>3,00</td> <td>3,00</td> <td>3,00</td> <td>3,00</td> <td>3,00</td> <td>3,00</td> <td>3,00</td> <td>3,00</td> <td>3,00</td> <td>3,00</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Tempo médio para resolver um chamado</td> <td>4h</td> <td>Para Realizado</td> <td>3h</td> <td>3h</td> <td>3h</td> <td>2h</td> <td>2h</td> <td>2h</td> <td>2h</td> <td>2h</td> <td>2h</td> <td>2h</td> <td>2h</td> <td>2h</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		N	Indicador	De		jan/16	fev/16	mar/16	abr/16	mai/16	jun/16	jul/16	ago/16	set/16	out/16	nov/16	dez/16	1	Disponibilidade de sistema durante horário comercial (Excluir parada programada)	95%	Para Realizado	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%	2	Reduzir o tempo de Atendimentos (chamados)	7 Dias	Para Realizado	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3	Tempo médio para resolver um chamado	4h	Para Realizado	3h	3h	3h	2h	2h	2h	2h	2h	2h	2h	2h	2h	4																<b>7. ACOMPANHAMENTO</b> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: 0.7em;"> <thead> <tr> <th>Escopo</th> <th>Freqüência</th> <th>Público Alvo</th> <th>Abordagem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>		Escopo	Freqüência	Público Alvo	Abordagem																																																																																																																																																												
N	Indicador	De		jan/16	fev/16	mar/16	abr/16	mai/16	jun/16	jul/16	ago/16	set/16	out/16	nov/16	dez/16																																																																																																																																																																																																																																				
1	Disponibilidade de sistema durante horário comercial (Excluir parada programada)	95%	Para Realizado	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%	99%																																																																																																																																																																																																																																				
2	Reduzir o tempo de Atendimentos (chamados)	7 Dias	Para Realizado	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00																																																																																																																																																																																																																																				
3	Tempo médio para resolver um chamado	4h	Para Realizado	3h	3h	3h	2h	2h	2h	2h	2h	2h	2h	2h	2h																																																																																																																																																																																																																																				
4																																																																																																																																																																																																																																																			
Escopo	Freqüência	Público Alvo	Abordagem																																																																																																																																																																																																																																																
<b>4. ANALISE / REFLEXÃO</b> - Necessidade de agir junto as áreas da empresa, para levantar e propor melhorias, com objetivo de trazer para nosso ERP processos que são feitos fora dele.																																																																																																																																																																																																																																																			

FONTE: MODELO DESENVOLVIDO PELO AUTOR (2016).

## 6. SEGUNDA PESQUISA APÓS IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Após a implementação das técnicas do planejamento estratégico, os questionários foram entregues novamente aos mesmos departamentos, com a mesma quantidade de colaboradores, podendo ou não serem pessoas diferentes da primeira entrevista, com o intuito de medir a eficácia das técnicas aplicadas.

### 6.1 ENTREVISTAS

Para a nossa pesquisa levamos em conta a mesma estrutura utilizada na primeira fase das entrevistas:

TABELA 07: QUANTIDADES POR SETOR

<b>Departamento</b>	<b>Quantidade</b>
Departamento de Compras	01
Financeiro	01
Engenharia	01
Lean Manufacturing	01
Produção	01
Tecnologia da Informática	01
Logística	01
Comercial	01
Qualidade	01

FONTE: MODELO DESENVOLVIDO PELO AUTOR (2016).

TABELA 08: TEMPO DE EMPRESA EM ANOS

<b>Departamento</b>	<b>06 meses</b>	<b>1 ano</b>	<b>18 meses</b>	<b>2 anos</b>	<b>3 anos</b>	<b>4 anos</b>	<b>5 anos</b>
<b>Departamento de Compras</b>	X						
<b>Financeiro</b>				X			
<b>Engenharia</b>					X		

<b>Lean Manufacturing</b>		X					
<b>Produção</b>				X			
<b>Tecnologia da Informática</b>		X					
<b>Logística</b>			X				
<b>Comercial</b>						X	
<b>Qualidade</b>							X

FONTE: MODELO DESENVOLVIDO PELO AUTOR (2016).

## 6.2 ANALISE DOS DADOS

Com relação ao conhecimento sobre o plano estratégico da empresa, todos os entrevistados declararam conhecer..

TABELA 09: VOCÊ SABE QUAIS OS PONTOS FORTES E FRACOS DA SUA EMPRESA:

<b>Departamento</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
<b>Departamento de Compras</b>	X	
<b>Financeiro</b>	X	
<b>Engenharia</b>		X
<b>Lean Manufacturing</b>	X	
<b>Produção</b>		X
<b>Tecnologia da Informática</b>	X	
<b>Logística</b>	X	
<b>Comercial</b>	X	
<b>Qualidade</b>	X	

FONTE: MODELO DESENVOLVIDO PELO AUTOR (2016).

Referente às metas departamentais e qual a melhor forma de atingi-las, todos os entrevistados declararam conhecer as metas e como atingi-las.

TABELA 10: VOCÊ CONHECE TODAS AS METAS DO SEU DEPARTAMENTO E COMO FAZER PARA ATINGI-LAS:

Departamento	SIM	NÃO	VAGAMENTE
Departamento de Compras	X		
Financeiro	X		
Engenharia	X		
Lean Manufacturing	X		
Produção	X		
Tecnologia da Informática	X		
Logística	X		
Comercial	X		
Qualidade	X		

FONTE: MODELO DESENVOLVIDO PELO AUTOR (2016).

Quanto a fato de conhecer o plano estratégico da empresa todos os entrevistados declararam que conhecem o planejamento estratégico adotado pela empresa.

TABELA 11: VOCÊ CONHECE O PLANO ESTRATÉGICO DA EMPRESA:

Departamento	SIM	NÃO	VAGAMENTE
Departamento de Compras	X		
Financeiro	X		
Engenharia	X		
Lean Manufacturing	X		
Produção	X		
Tecnologia da Informática	X		
Logística	X		
Comercial	X		
Qualidade	X		

FONTE: MODELO DESENVOLVIDO PELO AUTOR (2016).

Com relação à crença dos colaboradores em que seu departamento segue no melhor caminho para atingir os objetivos da empresa, 3 entrevistados declararam não saber se acreditam. Os demais entrevistados declararam acreditar que o departamento segue no melhor caminho.

TABELA 12: VOCÊ ACREDITA QUE SEU DEPARTAMENTO SEGUE NO MELHOR CAMINHO PARA ATINGIR OS OBJETIVOS DA EMPRESA:

<b>Departamento</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>NÃO SEI</b>
<b>Departamento de Compras</b>	X		
<b>Financeiro</b>	X		
<b>Engenharia</b>			X
<b>Lean Manufacturing</b>	X		
<b>Produção</b>			X
<b>Tecnologia da Informática</b>	X		
<b>Logística</b>			X
<b>Comercial</b>	X		
<b>Qualidade</b>	X		

FONTE: MODELO DESENVOLVIDO PELO AUTOR (2016).

## 7. CONCLUSÕES

A pesquisa evidenciou a existência de uma atualização constante no planejamento estratégico das organizações devido à lógica da modernização social e avanços tecnológicos constantes. Os modelos organizacionais derivam do fato deles procurarem definir e descrever os envolvidos nas relações de negócios e os seus diferentes papéis, do conjunto de tarefas e atividades vigente disponíveis na organização.

No que diz respeito às teorias e seus autores os planejamentos estratégicos, procuram definir padrões de modernizações configurando estruturas dependendo do tipo de organização envolvida.

Quanto aos objetivos específicos do trabalho acredita-se que foram todos atingidos, o primeiro objetivo que é uma análise qualitativa inicial e final da eficiência do planejamento estratégico foi efetuado com sucesso, com relação ao conhecimento do plano estratégico adotado pela empresa, no início da pesquisa 100% dos entrevistados declararam ter um conhecimento vago ou nenhum do planejamento. Após a implementação das técnicas mencionadas aqui neste trabalho, 100% dos entrevistados declararam conhecer o plano da empresa e que ele foi apresentado e explicado a todos.

Referente ao conhecimento sobre os pontos fortes e fracos da empresa, a pesquisa mostra que na primeira parte das entrevistas, apenas 33% dos colaboradores tinham conhecimento sobre estes pontos. Já na segunda parte, após a implementação das técnicas de planejamento estratégico, este número subiu para 78%. O que nos leva a concluir que a maioria dos colaboradores que conhecem o plano estratégico da empresa conseguem identificar os pontos fortes e os a melhorar.

No que diz respeito ao conhecimento das metas departamentais e quais as maneiras de atingi-las, no início da pesquisa 56% dos entrevistados declararam conhecer vagamente suas metas. Após colocar em prática as novas técnicas de planejamento, 100% dos entrevistados declararam conhecer as metas dos seus departamentos e principalmente como atingi-las. Isto mostra, mais uma vez, que o conhecimento, quando levado a todos os níveis

hierárquicos eleva o nível do trabalho executado e que futuramente será entregue aos clientes.

Quanto a crença dos funcionários em que seu departamento segue no melhor caminho para atingir os objetivos da empresa, no início do estudo apenas 22% dos entrevistados declararam acreditar que seus departamentos estavam no caminho certo. Depois de executar o planejamento estratégico este número subiu para 67%. O que demonstra, mais uma vez, a eficácia na implementação e divulgação do plano estratégico da empresa.

A pesquisa identificou as relações entre as normas vigentes dos planejamentos organizacionais e as relações desenvolvidas entre empresas e clientes. Os sistemas organizacionais de planejamento têm a necessidade de se comprometerem em aproximar os seus colaboradores das organizações e sendo assim atualizar e melhorar o relacionamento com os clientes principalmente nas redes organizacionais de serviços.

O segundo e terceiros objetivos estratégicos da empresa que são respectivamente apresentar por meio de estudo de caso, uma proposta de planejamento por setor da empresa H para embasar o plano estratégico da alta direção e testar a metodologia de construção e desdobramento de metas do A3 baseado na metodologia do Hoshin Kanri , foram atingidos ao longo do estudo, uma prova disso é que foram apresentados os conceitos, que serviram de base para o entendimento de uma prática implantada com resultados realmente interessantes.

Foi demonstrada a pertinência da gestão do Plano de Ações, sua implantação e modo de acompanhamento, todos efetuados pelos responsáveis das áreas com uso do Método Hoshin Kanri de delegação de responsabilidades associado ao formato A3, gerando importantes benefícios de redução de desperdícios e de alinhamento de todas as pessoas da organização, pelo fato de criar um ambiente de melhoria contínua e de aprendizado corporativo, provocando a formação dos desenvolvedores de soluções em todos os níveis.

Fazendo uma análise comparativa dos resultados das pesquisas, antes e depois, no geral podemos concluir que a implementação e principalmente a prática destas técnicas leva a níveis elevados de conhecimento de metas e objetivos, tanto departamentais quanto no âmbito geral da empresa.

É importante que todas as áreas estejam interligadas, em comunicação e aprendizado constantes, mantendo sempre ativas e atualizadas as técnicas apresentadas neste estudo.

Uma conclusão que se pode tirar é que as pessoas que participaram dessa metodologia, certamente aprenderam algumas lições que as mobilizaram para fazer melhor na próxima empreitada, sem ter que esperar chegar ao final do processo para tirar esse tipo de conclusão, pela própria dinâmica do método.

É muito importante para o bom resultado, que todas as hierarquias façam a adequada apropriação da função de Mentores do método e que se ocupem da formação prática de suas equipes, pois somente pela vivência do exemplo, as pessoas passarão a acreditar na sua eficácia.

E lembrar sempre que o sucesso de uma organização somente vem com muito esforço, dedicação e conhecimento, desde chão de fábrica à alta gerência.



## REFERÊNCIAS

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p.20-29, maio 1995. Bimestral.

ABIFA (Brasil). **DESEMPENHO DO SETOR DE FUNDIÇÃO DEZEMBRO/2015**. 2015. Disponível em: <<http://abifa.org.br/wp-content/uploads/2016/02/desempenho-dezembro-2015.pdf>>. Acesso em: 1 dez. 2015.

DENNIS, Pascal. **Fazendo acontecer a coisa certa**: Um guia de planejamento e execução para líderes. São Paulo: Lean Institute, 2010. 247 p. Prefácios de Jim Womack e Flávio A. Picchi.

FERROLI, Paulo C. M. MAEM-67 (Método Auxiliar para Escolha de Materiais em Seis Fatores): suporte ao design de produtos industriais. Florianópolis: UFSC, 2004. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

GARCIA, Editinete André da Rocha. **Modelo de Controladoria para Empresas Públicas**. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p.20-29, maio 1995. Bimestral.

GUERREIRO, Reinaldo. **A teoria das restrições e o sistema de gestão econômica: uma proposta de integração conceitual**. São Paulo, 1995. Tese (Livre-docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

KAMINSKI, Paulo C. **Desenvolvimento produtos com planejamento, criatividade e qualidade**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. (Comp.). **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2013. 765 p.

LOPEZ, Cid Fontana. **HOSHIN KANRI - Desdobrando a Estratégia em sua Organização**. 2010. Artigo presente no Lean Institute. Disponível em: <<http://www.lean.org.br/artigos/125/hoshin-kanri---desdobrando-a-estrategia-em-sua-organizacao.aspx>>. Acesso em: 19 fev. 2010.

MASTERSON, Suzanne S. *A trickle-down modelo f organizational justice: relating employees and customers perceptions of and reactions to fairness*. **Jornal of Applied Psychology**. V. 86, n. 4, p. 594-604, 2001.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**: São Paulo: Atlas, 1996.

PAIXÃO, Mauro. **Oficina Elaboração de “briefing” para escritório de design**. Recife, 2007.

PARASURAMAN, **A. Marketing research**. 2. ed. Addison Wesley Publishing Company, 1991

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE CONHECIMENTO DE PLANO ESTRATÉGICO VERSÃO 1

Este questionário visa coletar dados para uma análise da efetividade da divulgação do planejamento estratégico da empresa para os mais diversos setores e os mais diversos níveis hierárquicos da empresa.

As informações aqui coletadas servirão de subsídios para a elaboração de um trabalho de conclusão de curso (TCC) de especialização em gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná.

As questões abrangerão opiniões pessoais, sendo da responsabilidade do entrevistado expor sua opinião com o máximo de veracidade, fica também citado que a identificação dos entrevistados será confidencial e a mesma não será disseminada.

1. Departamento de atuação: \_\_\_\_\_
2. Tempo de empresa em anos: \_\_\_\_\_
3. Você conhece o plano estratégico da empresa:
  - a. ☐ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☐ Conheço vagamente
4. Se sim, este plano foi apresentado e explicado a você?
  - a. ☐ Sim
  - b. ☐ Não
5. Você sabe quais os pontos fortes e fracos da sua empresa?
  - a. ☐ Sim
  - b. ☐ Não
6. Você conhece todas as metas do seu departamento e como fazer para atingi-las?
  - a. ☐ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☐ Conheço vagamente
7. Você acredita que seu departamento segue no melhor caminho para atingir os objetivos da empresa?
  - a. ☐ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☐ Não sei

Este questionário visa coletar dados para uma análise da efetividade da divulgação do planejamento estratégico da empresa para os mais diversos setores e os mais diversos níveis hierárquicos da empresa.

As informações aqui coletadas servirão de subsídios para a elaboração de um trabalho de conclusão de curso (TCC) de especialização em gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná.

As questões abrangerão opiniões pessoais, sendo da responsabilidade do entrevistado expor sua opinião com o máximo de veracidade, fica também citado que a identificação dos entrevistados será confidencial e a mesma não será disseminada.

1. Departamento de atuação: Compras
2. Tempo de empresa em anos: 06 meses
3. Você conhece o plano estratégico da empresa:
  - a. ☐ Sim
  - b. ☒ Não
  - c. ☐ Conheço vagamente
4. Se sim, este plano foi apresentado e explicado a você?
  - a. ☐ Sim
  - b. ☒ Não
5. Você sabe quais os pontos fortes e fracos da sua empresa?
  - a. ☐ Sim
  - b. ☒ Não
6. Você conhece todas as metas do seu departamento e como fazer para atingi-las?
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☐ Conheço vagamente
7. Você acredita que seu departamento segue no melhor caminho para atingir os objetivos da empresa?
  - a. ☐ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☒ Não sei

Este questionário visa coletar dados para uma análise da efetividade da divulgação do planejamento estratégico da empresa para os mais diversos setores e os mais diversos níveis hierárquicos da empresa.

As informações aqui coletadas servirão de subsídios para a elaboração de um trabalho de conclusão de curso (TCC) de especialização em gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná.

As questões abrangerão opiniões pessoais, sendo da responsabilidade do entrevistado expor sua opinião com o máximo de veracidade, fica também citado que a identificação dos entrevistados será confidencial e a mesma não será disseminada.

1. Departamento de atuação: Financeiro e Contabilidade
2. Tempo de empresa em anos: 2 ANOS e 3 meses
3. Você conhece o plano estratégico da empresa:
  - a. ☐ Sim
  - b. ☒ Não
  - c. ☐ Conheço vagamente
4. Se sim, este plano foi apresentado e explicado a você?
  - a. ☐ Sim
  - b. ☒ Não
5. Você sabe quais os pontos fortes e fracos da sua empresa?
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
6. Você conhece todas as metas do seu departamento e como fazer para atingi-las?
  - a. ☐ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☒ Conheço vagamente
7. Você acredita que seu departamento segue no melhor caminho para atingir os objetivos da empresa?
  - a. ☐ Sim
  - b. ☒ Não
  - c. ☐ Não sei

Este questionário visa coletar dados para uma análise da efetividade da divulgação do planejamento estratégico da empresa para os mais diversos setores e os mais diversos níveis hierárquicos da empresa.

As informações aqui coletadas servirão de subsídios para a elaboração de um trabalho de conclusão de curso (TCC) de especialização em gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná.

As questões abrangerão opiniões pessoais, sendo da responsabilidade do entrevistado expor sua opinião com o máximo de veracidade, fica também citado que a identificação dos entrevistados será confidencial e a mesma não será disseminada.

1. Departamento de atuação: Enfermagem
2. Tempo de empresa em anos: 03 Anos
3. Você conhece o plano estratégico da empresa:
  - a. ☐ Sim
  - b. ☒ Não
  - c. ☐ Conheço vagamente
4. Se sim, este plano foi apresentado e explicado a você?
  - a. ☐ Sim
  - b. ☒ Não
5. Você sabe quais os pontos fortes e fracos da sua empresa?
  - a. ☐ Sim
  - b. ☒ Não
6. Você conhece todas as metas do seu departamento e como fazer para atingi-las?
  - a. ☐ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☒ Conheço vagamente
7. Você acredita que seu departamento segue no melhor caminho para atingir os objetivos da empresa?
  - a. ☐ Sim
  - b. ☒ Não
  - c. ☐ Não sei

Este questionário visa coletar dados para uma análise da efetividade da divulgação do planejamento estratégico da empresa para os mais diversos setores e os mais diversos níveis hierárquicos da empresa.

As informações aqui coletadas servirão de subsídios para a elaboração de um trabalho de conclusão de curso (TCC) de especialização em gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná.

As questões abrangerão opiniões pessoais, sendo da responsabilidade do entrevistado expor sua opinião com o máximo de veracidade, fica também citado que a identificação dos entrevistados será confidencial e a mesma não será disseminada.

1. Departamento de atuação: Loja Manufaturing
2. Tempo de empresa em anos: 2 meses
3. Você conhece o plano estratégico da empresa:
  - a. ☐ Sim
  - b. ☒ Não
  - c. ☐ Conheço vagamente
4. Se sim, este plano foi apresentado e explicado a você?
  - a. ☐ Sim
  - b. ☒ Não
5. Você sabe quais os pontos fortes e fracos da sua empresa?
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
6. Você conhece todas as metas do seu departamento e como fazer para atingi-las?
  - a. ☐ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☒ Conheço vagamente
7. Você acredita que seu departamento segue no melhor caminho para atingir os objetivos da empresa?
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☐ Não sei

Este questionário visa coletar dados para uma análise da efetividade da divulgação do planejamento estratégico da empresa para os mais diversos setores e os mais diversos níveis hierárquicos da empresa.

As informações aqui coletadas servirão de subsídios para a elaboração de um trabalho de conclusão de curso (TCC) de especialização em gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná.

As questões abrangerão opiniões pessoais, sendo da responsabilidade do entrevistado expor sua opinião com o máximo de veracidade, fica também citado que a identificação dos entrevistados será confidencial e a mesma não será disseminada.

1. Departamento de atuação: PRODUÇÃO
2. Tempo de empresa em anos: DOIS ANOS
3. Você conhece o plano estratégico da empresa:
  - a. ☐ Sim
  - b. ☒ Não
  - c. ☐ Conheço vagamente
4. Se sim, este plano foi apresentado e explicado a você?
  - a. ☐ Sim
  - b. ☒ Não
5. Você sabe quais os pontos fortes e fracos da sua empresa?
  - a. ☐ Sim
  - b. ☒ Não
6. Você conhece todas as metas do seu departamento e como fazer para atingi-las?
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☐ Conheço vagamente
7. Você acredita que seu departamento segue no melhor caminho para atingir os objetivos da empresa?
  - a. ☐ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☒ Não sei



Este questionário visa coletar dados para uma análise da efetividade da divulgação do planejamento estratégico da empresa para os mais diversos setores e os mais diversos níveis hierárquicos da empresa.

As informações aqui coletadas servirão de subsídios para a elaboração de um trabalho de conclusão de curso (TCC) de especialização em gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná.

As questões abrangerão opiniões pessoais, sendo da responsabilidade do entrevistado expor sua opinião com o máximo de veracidade, fica também citado que a identificação dos entrevistados será confidencial e a mesma não será disseminada.

1. Departamento de atuação: IT
2. Tempo de empresa em anos: 01 ano
3. Você conhece o plano estratégico da empresa:
  - a. ☐ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☒ Conheço vagamente
4. Se sim, este plano foi apresentado e explicado a você?
  - a. ☐ Sim
  - b. ☒ Não
5. Você sabe quais os pontos fortes e fracos da sua empresa?
  - a. ☐ Sim
  - b. ☒ Não
6. Você conhece todas as metas do seu departamento e como fazer para atingi-las?
  - a. ☐ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☒ Conheço vagamente
7. Você acredita que seu departamento segue no melhor caminho para atingir os objetivos da empresa?
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☐ Não sei

Este questionário visa coletar dados para uma análise da efetividade da divulgação do planejamento estratégico da empresa para os mais diversos setores e os mais diversos níveis hierárquicos da empresa.

As informações aqui coletadas servirão de subsídios para a elaboração de um trabalho de conclusão de curso (TCC) de especialização em gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná.

As questões abrangerão opiniões pessoais, sendo da responsabilidade do entrevistado expor sua opinião com o máximo de veracidade, fica também citado que a identificação dos entrevistados será confidencial e a mesma não será disseminada.

1. Departamento de atuação: LOGÍSTICA / PCP
2. Tempo de empresa em anos: 01 ANO E 06 MESES
3. Você conhece o plano estratégico da empresa:
  - a. ☐ Sim
  - b. ☒ Não
  - c. ☐ Conheço vagamente
4. Se sim, este plano foi apresentado e explicado a você?
  - a. ☐ Sim
  - b. ☒ Não
5. Você sabe quais os pontos fortes e fracos da sua empresa?
  - a. ☐ Sim
  - b. ☒ Não
6. Você conhece todas as metas do seu departamento e como fazer para atingi-las?
  - a. ☐ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☒ Conheço vagamente
7. Você acredita que seu departamento segue no melhor caminho para atingir os objetivos da empresa?
  - a. ☐ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☒ Não sei

Este questionário visa coletar dados para uma análise da efetividade da divulgação do planejamento estratégico da empresa para os mais diversos setores e os mais diversos níveis hierárquicos da empresa.

As informações aqui coletadas servirão de subsídios para a elaboração de um trabalho de conclusão de curso (TCC) de especialização em gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná.

As questões abrangerão opiniões pessoais, sendo da responsabilidade do entrevistado expor sua opinião com o máximo de veracidade, fica também citado que a identificação dos entrevistados será confidencial e a mesma não será disseminada.

1. Departamento de atuação: Comercial
2. Tempo de empresa em anos: 04 anos
3. Você conhece o plano estratégico da empresa:
  - a. ☐ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☒ Conheço vagamente
4. Se sim, este plano foi apresentado e explicado a você?
  - a. ☐ Sim
  - b. ☒ Não
5. Você sabe quais os pontos fortes e fracos da sua empresa?
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
6. Você conhece todas as metas do seu departamento e como fazer para atingi-las?
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☐ Conheço vagamente
7. Você acredita que seu departamento segue no melhor caminho para atingir os objetivos da empresa?
  - a. ☐ Sim
  - b. ☒ Não
  - c. ☐ Não sei

Este questionário visa coletar dados para uma análise da efetividade da divulgação do planejamento estratégico da empresa para os mais diversos setores e os mais diversos níveis hierárquicos da empresa.

As informações aqui coletadas servirão de subsídios para a elaboração de um trabalho de conclusão de curso (TCC) de especialização em gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná.

As questões abrangerão opiniões pessoais, sendo da responsabilidade do entrevistado expor sua opinião com o máximo de veracidade, fica também citado que a identificação dos entrevistados será confidencial e a mesma não será disseminada.

1. Departamento de atuação: Qualidade
2. Tempo de empresa em anos: 5 anos
3. Você conhece o plano estratégico da empresa:
  - a. ☐ Sim
  - b. ☒ Não
  - c. ☐ Conheço vagamente
4. Se sim, este plano foi apresentado e explicado a você?
  - a. ☐ Sim
  - b. ☒ Não
5. Você sabe quais os pontos fortes e fracos da sua empresa?
  - a. ☐ Sim
  - b. ☒ Não
6. Você conhece todas as metas do seu departamento e como fazer para atingi-las?
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☐ Conheço vagamente
7. Você acredita que seu departamento segue no melhor caminho para atingir os objetivos da empresa?
  - a. ☐ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☒ Não sei

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE CONHECIMENTO DE PLANO ESTRATÉGICO VERSÃO 2 – PÓS PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

V.2

Este questionário visa coletar dados para uma análise da efetividade da divulgação do planejamento estratégico da empresa para os mais diversos setores e os mais diversos níveis hierárquicos da empresa.

As informações aqui coletadas servirão de subsídios para a elaboração de um trabalho de conclusão de curso (TCC) de especialização em gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná.

As questões abrangerão opiniões pessoais, sendo da responsabilidade do entrevistado expor sua opinião com o máximo de veracidade, fica também citado que a identificação dos entrevistados será confidencial e a mesma não será disseminada.

1. Departamento de atuação: TI
2. Tempo de empresa em anos: 01 ANO
3. Você conhece o plano estratégico da empresa:
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☐ Conheço vagamente
4. Se sim, este plano foi apresentado e explicado a você?
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
5. Você sabe quais os pontos fortes e fracos da sua empresa?
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
6. Você conhece todas as metas do seu departamento e como fazer para atingi-las?
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☐ Conheço vagamente
7. Você acredita que seu departamento segue no melhor caminho para atingir os objetivos da empresa?
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☐ Não sei

V.2

Este questionário visa coletar dados para uma análise da efetividade da divulgação do planejamento estratégico da empresa para os mais diversos setores e os mais diversos níveis hierárquicos da empresa.

As informações aqui coletadas servirão de subsídios para a elaboração de um trabalho de conclusão de curso (TCC) de especialização em gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná.

As questões abrangerão opiniões pessoais, sendo da responsabilidade do entrevistado expor sua opinião com o máximo de veracidade, fica também citado que a identificação dos entrevistados será confidencial e a mesma não será disseminada.

1. Departamento de atuação: LOGÍSTICA / PCP
2. Tempo de empresa em anos: 01 ANO E 06 MESES
3. Você conhece o plano estratégico da empresa:
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☐ Conheço vagamente
4. Se sim, este plano foi apresentado e explicado a você?
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
5. Você sabe quais os pontos fortes e fracos da sua empresa?
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
6. Você conhece todas as metas do seu departamento e como fazer para atingi-las?
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☐ Conheço vagamente
7. Você acredita que seu departamento segue no melhor caminho para atingir os objetivos da empresa?
  - a. ☐ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☒ Não sei

V2

Este questionário visa coletar dados para uma análise da efetividade da divulgação do planejamento estratégico da empresa para os mais diversos setores e os mais diversos níveis hierárquicos da empresa.

As informações aqui coletadas servirão de subsídios para a elaboração de um trabalho de conclusão de curso (TCC) de especialização em gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná.

As questões abrangerão opiniões pessoais, sendo da responsabilidade do entrevistado expor sua opinião com o máximo de veracidade, fica também citado que a identificação dos entrevistados será confidencial e a mesma não será disseminada.

1. Departamento de atuação: Comercial
2. Tempo de empresa em anos: 04 ~~anos~~ anos
3. Você conhece o plano estratégico da empresa:
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☐ Conheço vagamente
4. Se sim, este plano foi apresentado e explicado a você?
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
5. Você sabe quais os pontos fortes e fracos da sua empresa?
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
6. Você conhece todas as metas do seu departamento e como fazer para atingi-las?
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☐ Conheço vagamente
7. Você acredita que seu departamento segue no melhor caminho para atingir os objetivos da empresa?
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☐ Não sei

VZ

Este questionário visa coletar dados para uma análise da efetividade da divulgação do planejamento estratégico da empresa para os mais diversos setores e os mais diversos níveis hierárquicos da empresa.

As informações aqui coletadas servirão de subsídios para a elaboração de um trabalho de conclusão de curso (TCC) de especialização em gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná.

As questões abrangerão opiniões pessoais, sendo da responsabilidade do entrevistado expor sua opinião com o máximo de veracidade, fica também citado que a identificação dos entrevistados será confidencial e a mesma não será disseminada.

1. Departamento de atuação: FINANCEIRO e CONTABILIDADE
2. Tempo de empresa em anos: 2 ANOS e 3 meses
3. Você conhece o plano estratégico da empresa:
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☐ Conheço vagamente
4. Se sim, este plano foi apresentado e explicado a você?
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
5. Você sabe quais os pontos fortes e fracos da sua empresa?
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
6. Você conhece todas as metas do seu departamento e como fazer para atingi-las?
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☐ Conheço vagamente
7. Você acredita que seu departamento segue no melhor caminho para atingir os objetivos da empresa?
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☐ Não sei



VZ

Este questionário visa coletar dados para uma análise da efetividade da divulgação do planejamento estratégico da empresa para os mais diversos setores e os mais diversos níveis hierárquicos da empresa.

As informações aqui coletadas servirão de subsídios para a elaboração de um trabalho de conclusão de curso (TCC) de especialização em gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná.

As questões abrangerão opiniões pessoais, sendo da responsabilidade do entrevistado expor sua opinião com o máximo de veracidade, fica também citado que a identificação dos entrevistados será confidencial e a mesma não será disseminada.

1. Departamento de atuação: Compras
2. Tempo de empresa em anos: 06 meses
3. Você conhece o plano estratégico da empresa:
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☐ Conheço vagamente
4. Se sim, este plano foi apresentado e explicado a você?
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
5. Você sabe quais os pontos fortes e fracos da sua empresa?
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
6. Você conhece todas as metas do seu departamento e como fazer para atingi-las?
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☐ Conheço vagamente
7. Você acredita que seu departamento segue no melhor caminho para atingir os objetivos da empresa?
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☐ Não sei

V 2

Este questionário visa coletar dados para uma análise da efetividade da divulgação do planejamento estratégico da empresa para os mais diversos setores e os mais diversos níveis hierárquicos da empresa.

As informações aqui coletadas servirão de subsídios para a elaboração de um trabalho de conclusão de curso (TCC) de especialização em gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná.

As questões abrangerão opiniões pessoais, sendo da responsabilidade do entrevistado expor sua opinião com o máximo de veracidade, fica também citado que a identificação dos entrevistados será confidencial e a mesma não será disseminada.

1. Departamento de atuação: Engenharia
2. Tempo de empresa em anos: 2 anos
3. Você conhece o plano estratégico da empresa:
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☐ Conheço vagamente
4. Se sim, este plano foi apresentado e explicado a você?
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
5. Você sabe quais os pontos fortes e fracos da sua empresa?
  - a. ☐ Sim
  - b. ☒ Não
6. Você conhece todas as metas do seu departamento e como fazer para atingi-las?
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☐ Conheço vagamente
7. Você acredita que seu departamento segue no melhor caminho para atingir os objetivos da empresa?
  - a. ☐ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☒ Não sei

V2

Este questionário visa coletar dados para uma análise da efetividade da divulgação do planejamento estratégico da empresa para os mais diversos setores e os mais diversos níveis hierárquicos da empresa.

As informações aqui coletadas servirão de subsídios para a elaboração de um trabalho de conclusão de curso (TCC) de especialização em gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná.

As questões abrangerão opiniões pessoais, sendo da responsabilidade do entrevistado expor sua opinião com o máximo de veracidade, fica também citado que a identificação dos entrevistados será confidencial e a mesma não será disseminada.

1. Departamento de atuação: Lean Manufacturing
2. Tempo de empresa em anos: 08 meses
3. Você conhece o plano estratégico da empresa:
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☐ Conheço vagamente
4. Se sim, este plano foi apresentado e explicado a você?
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
5. Você sabe quais os pontos fortes e fracos da sua empresa?
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
6. Você conhece todas as metas do seu departamento e como fazer para atingi-las?
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☐ Conheço vagamente
7. Você acredita que seu departamento segue no melhor caminho para atingir os objetivos da empresa?
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☐ Não sei

V.2

Este questionário visa coletar dados para uma análise da efetividade da divulgação do planejamento estratégico da empresa para os mais diversos setores e os mais diversos níveis hierárquicos da empresa.

As informações aqui coletadas servirão de subsídios para a elaboração de um trabalho de conclusão de curso (TCC) de especialização em gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná.

As questões abrangerão opiniões pessoais, sendo da responsabilidade do entrevistado expor sua opinião com o máximo de veracidade, fica também citado que a identificação dos entrevistados será confidencial e a mesma não será disseminada.

1. Departamento de atuação: Qualidade
2. Tempo de empresa em anos: 5 anos
3. Você conhece o plano estratégico da empresa:
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☐ Conheço vagamente
4. Se sim, este plano foi apresentado e explicado a você?
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
5. Você sabe quais os pontos fortes e fracos da sua empresa?
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
6. Você conhece todas as metas do seu departamento e como fazer para atingi-las?
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☐ Conheço vagamente
7. Você acredita que seu departamento segue no melhor caminho para atingir os objetivos da empresa?
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☐ Não sei

V.2

Este questionário visa coletar dados para uma análise da efetividade da divulgação do planejamento estratégico da empresa para os mais diversos setores e os mais diversos níveis hierárquicos da empresa.

As informações aqui coletadas servirão de subsídios para a elaboração de um trabalho de conclusão de curso (TCC) de especialização em gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná.

As questões abrangerão opiniões pessoais, sendo da responsabilidade do entrevistado expor sua opinião com o máximo de veracidade, fica também citado que a identificação dos entrevistados será confidencial e a mesma não será disseminada.

1. Departamento de atuação: Produção
2. Tempo de empresa em anos: 2 anos
3. Você conhece o plano estratégico da empresa:
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☐ Conheço vagamente
4. Se sim, este plano foi apresentado e explicado a você?
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
5. Você sabe quais os pontos fortes e fracos da sua empresa?
  - a. ☐ Sim
  - b. ☒ Não
6. Você conhece todas as metas do seu departamento e como fazer para atingi-las?
  - a. ☒ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☐ Conheço vagamente
7. Você acredita que seu departamento segue no melhor caminho para atingir os objetivos da empresa?
  - a. ☐ Sim
  - b. ☐ Não
  - c. ☒ Não sei